

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA –
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenčního postavení malého podniku na trhu
Competitive Position Evaluation of a Small Enterprise on the Market

Student:

Nikola Valasová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Pocztková, Ph.D, MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Nikola Valasová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenčního postavení malého podniku na trhu
Competitive Position Evaluation of a Small Enterprise on the Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika malého podniku
 3. Problematika konkurenceschopnosti
 4. Představení společnosti
 5. Analýza konkurenčního postavení vybraného podniku
 6. Syntéza a doporučení pro společnost
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAŠÍK, J., J. PETERKOVÁ, Z. WOZNAKOVÁ a kol. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 230 s. ISBN 978-80-248-3163-3.
MAGRETTA, Joan. *Michal Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 233 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-740-115-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

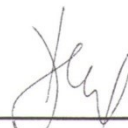
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem práci vykonala samostatně za pomoci citované literatury a
použitých zdrojů pod vedením Ing. Blanky Poczatkové, Ph.D, MBA.

V Ostravě 7. 5. 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Nikola Štálová". The signature is written over a dotted line.

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za vedení mé bakalářské práce, její cenné rady a odborný dohled. Mé poděkování patří také manažerce vybraného podniku Bc. Zuzaně Hurníkové za spolupráci při vypracování této práce a paní Ing. Mgr. Radmile Kosturové za pomoc při gramatické kontrole práce.

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	CHARAKTERISTIKA MALÉHO PODNIKU	7
2.1	VYMEZENÍ MALÉHO PODNIKU.....	7
2.2	KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ HLEDISKO ČLENĚNÍ PODNIKŮ	8
2.3	VÝZNAM MALÝCH PODNIKŮ	9
2.4	FRANCHISING JAKO ZPŮSOB PODNIKÁNÍ	10
2.5	PODPORA PODNIKÁNÍ MSP	12
2.5.1	<i>Organizace na podporu podnikání.....</i>	<i>13</i>
2.5.2	<i>Typologie a specifikace forem podpory podnikání MSP</i>	<i>16</i>
3	PROBLEMATIKA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	19
3.1	POJETÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A ZÁKLADNÍ POJMY	19
3.2	ANALYTICKÉ NÁSTROJE KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	23
3.2.1	<i>Porterův model pěti sil</i>	<i>23</i>
3.2.2	<i>PEST analýza</i>	<i>24</i>
3.2.3	<i>Analýza produktového portfolia</i>	<i>25</i>
3.2.4	<i>Metoda párového hodnocení</i>	<i>25</i>
3.2.5	<i>SWOT analýza</i>	<i>27</i>
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
4.1	O SPOLEČNOSTI	29
4.2	FRANCHISINGOVÁ SÍŤ SPOLEČNOSTI XY	30
5	ANALÝZA KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	31
5.1	PORTERŮV MODEL PĚTI HYBNÝCH SIL	31
5.2	PEST ANALÝZA	36
5.3	BCG MATICE	40
5.4	METODA PÁROVÉHO ZHODNOCENÍ KONKURENCE.....	43
5.5	SWOT ANALÝZA.....	49
6	SYNTÉZA A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	51
6.1	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KVALITY PROSTŘEDNICTVÍM OPTIMALIZACE SKLADOVÉHO SYSTÉMU.	51
6.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE PERSONÁLU.....	53
6.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ K PRODUKTOVÉMU PORTFOLIU.....	54
6.4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ K POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY PROSTŘEDNICTVÍM PODPORY PODNIKÁNÍ.....	54
6.5	SYNTÉZA A VLASTNÍ ZHODNOCENÍ PODNIKU XY	55
7	ZÁVĚR	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	63
SEZNAM GRAFŮ	64
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	65
SEZNAM PŘÍLOH	66
PŘÍLOHY	1

1 Úvod

Matka příroda předurčila, že ve světě přežijí jenom ti nejsilnější. Bez jakéhokoliv polemizování všichni víme, že v přírodě tomu tak opravdu je. A možná ne jenom v přírodě, ale i v životě a také na trhu. V dnešním dravém světě a businessu musí mít člověk, který chce uspět, dvě základní věci: dobrý nápad a „ostré lokty“. Dobrými nápady srší v dnešní době kde kdo, ale bez umění prodat je, zůstanou tam, kde se zrodily – v hlavě.

Tématem pro zpracování této bakalářské práce je zhodnocení konkurenčního postavení malého podniku na trhu. Práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

V teoretické části, která vychází z literární rešerše, je v první kapitole nastíněna problematika charakteristiky malých podniků, jejich význam, vymezení a podpora. Druhá kapitola se zabývá problematikou konkurenceschopnosti a vymezením jednotlivých metod, které jsou následně aplikovány v praktické části.

Praktická část začíná kapitolou třetí, v níž je představen analyzovaný podnik XY, působící v oblasti poskytování služeb specializovaných na prodej sýrů, vín a delikates. Obchodní jméno společnosti je nahrazeno výrazem XY z důvodu výslovného přání vedení firmy o zachování anonymity. Pro zjištění konkurenčního postavení podniku na trhu byly použity metoda Pest analýzy, Porterova metoda pěti sil, Bostonská matice produktového portfolia, Metoda párového zhodnocení a sumarizační SWOT analýza. Zpracování těchto metod bylo provedeno na základě nabytých poznatků z teoretické části, monitorování konkurence, úzké spolupráce s vedením a personálem vybraného analyzovaného podniku a samostatným vyhledáváním potřebných informací.

Cílem nabytých informací a provedení analýzy je zhodnotit konkurenční postavení vybraného podniku, zaměřit se na jeho konkurenční výhodu, silné a slabé stránky a navrhnout vhodná opatření a doporučení k posílení jeho pozice na trhu.

2 Charakteristika malého podniku

Tato kapitola je určena specifikaci malého podnikání. Důležitost vymezení malého podnikání spočívá v jeho potenciálu. Malí podnikatelé jsou páteří regionů, v nichž působí. Jejich existence je znakem ekonomického růstu. Malí podnikatelé jsou nositelé pracovních příležitostí, podílejí se na tvorbě hrubého domácího produktu a vzhledem ke schopnosti rychle reagovat na měnící se ekonomické podmínky, dokážou zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn. Důležitost působení malých podnikatelů na českém trhu je opřena o podporu malého podnikání v různých formách ze strany státu a jiných organizací.

Cílem této kapitoly je snaha o objasnění základních charakteristik a vymezení malého podnikání. Dále bude kladen důraz na význam malých podnikatelů, jejich podporu v ČR, výhody, nevýhody a jiné. (Kašík a kol. 2013)

2.1 Vymezení malého podniku

Vymezit a definovat malé podniky lze několika způsoby. Při začlenění podniků záleží na úhlu pohledu a rozdílných kritériích, které mohou odlišně charakterizovat a vymezovat malé podnikatele. Všeobecně o malých podnikatelích platí, že jsou to nezávislí majitelé, řídící svůj podnik v oblasti svého působení. Malý podnik se nevyznačuje dominantním postavením na trhu, ale má spíše antimonopolní charakter. Zpravidla je malý podnik nezávislá jednotka v rukou jednoho nebo více podnikatelů, kteří mají omezený počet zaměstnanců, vyznačují se nízkým počátečním kapitálem a ne příliš vysokým ročním obratem.

Mezi nejvýraznější charakteristické znaky drobných živnostenských podniků, které jsou nejběžnějším příkladem malých podniků na trhu, patří pouto na vlastnictví jedné rodiny nebo osobu podnikatele. Manažer malého podniku je zpravidla současně i vlastníkem vedoucí firmu na vlastní zodpovědnost a riziko. Existence podniku a jeho zaměstnanců závisí na počínání vlastníka, který firmu řídí. Pro malé podniky je rovněž typická jednoduchá organizační struktura vyznačující se jednoduchým systémem horizontální struktury v podobě vedení (majitele) a jeho podřízených. S jednoduchým systémem řízení podniku je spojena vyšší kontrola podřízených a přímý management, který hlídá činnosti svých zaměstnanců.

K základním znakům malého podniku dále patří tržně orientované cíle a minimální plánování. Vzhledem k nízkému kapitálu a rozmanitosti předmětu podnikání není uplatňován výzkum trhu a základní kapitál pochází především z vlastních zdrojů nebo cizího kapitálu prostřednictvím spotřebitelských úvěrů. (Kašík a kol. 2013)

2.2 Kvantitativní a kvalitativní hledisko členění podniků

Podniky můžeme členit z několika hledisek. V našem vymezení malého podniku se budeme zabývat základními hledisky pro členění podniku, a to kvantitativními a kvalitativními.

Mezi kvantitativní hlediska řadíme především výši čistého zisku za určité období, počet zaměstnanců, maximální energetické požadavky, kapitálové investice, zisk, apod.

Kvantitativní členění malých a středních podniků dle Českého statistického úřadu z roku 2007 je charakterizováno následujícím způsobem:

- a) drobný podnik do 9 zaměstnanců,
- b) malý podnik od 10 do 49 zaměstnanců,
- c) střední podnik od 50 do 249 zaměstnaných.

Komise EU člení ve svém doporučení podniky podle následujících tří kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma.

Členění podniků dle doporučení Komise EU¹ a výše zmíněných kritérií je následující:

- a) mikropodniky – zaměstnávají do 10 osob, jejich roční obrát činí do 2 mil. EUR a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje taktéž 2 mil. EUR,
- b) malé podniky- zaměstnávají do 50 osob, jejich roční obrát činí do 10 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR,

¹ Viz doporučení Komise EU 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

- c) střední podniky – zaměstnávají do 250 osob, jejich roční obrat činí do 50 mil. EUR a bilanční roční suma nepřesahuje 43 mil. EUR.

Kvalitativní hledisko členění podniků porovnává ukazatele podniků různých velikostí. Při kvalitativním členění podniku se zaměříme na neměřitelná hlediska, mezi které patří např. cíle podniku, řízení, plánování, financování či vztahy na pracovišti. Pro malé firmy jsou charakteristické tržně orientované, intuitivní cíle, autoritativní přímé řízení a minimální plánování. Financování malých podniků probíhá především z vlastních zdrojů nebo za použití bankovního úvěru. Vztahy v podniku jsou osobní. Vedoucí má přímý přehled nad činností svých zaměstnanců, což vede k jednodušší motivaci, usměrňování úkolů a vysokému pracovnímu nasazení.

2.3 Význam malých podniků

V současné době se zvyšuje význam zastoupení malých podniků v české ekonomice. Podle statistických zdrojů reprezentují malí podnikatelé společně se středními podnikateli více než 1 milion ekonomických subjektů v ČR, tj. v souhrnu 99,84 % podnikatelů. Malé i střední podniky zaměstnávají přes 1 766 tis. zaměstnanců a podílejí se 58,4 % na vývozu a 53,6 % na dovozu. Zastoupení malých i středních podnikatelů je v jednotlivých oborech poměrně vysoké. Nejvyšší podíl zastoupení malých a středních podniků je v sektoru služeb 99,93 %, v oblasti obchodu 99,87 % a v průmyslu 99,87 %.[1]

Přínosy malých firem

Působení malých firem na trhu přináší pro světové hospodářství řadu výhod. Malé podniky jsou charakteristické svou flexibilitou neboli pohotovým přizpůsobováním měnícím se okolnostem. Malé podniky jsou hluboce spjaty a svázány s regionem, v němž působí. Jejich existence přináší do krajů potenciál, oživují místní ekonomiku, jsou nositeli pracovních příležitostí a zároveň napomáhají k hospodářskému vývoji města a obcí. Působení malých podniků je také určitým projevem svobody jednání. Příležitost k podnikání přináší šanci k samotné realizaci snů a nápadů směřujících k produktivitě. Malý podnikatel je také protipólem ekonomické a politické moci, jelikož je neschopen strhnout na sebe moc a dosáhnout monopolního postavení. Své postavení protipólů monopolům nenesou malé podniky pouze vzhledem k neschopnosti vzepřít se velkým globálním firmám. V současné době spojení s globalizačními tendencemi a inovacemi, kdy je svět pohlcen nástupem mezinárodních korporací a řetězců, působí malé firmy jako protiklad monopolních

tendencí. V souvislosti s protikladem monopolních tendencí zaručuje působení malých podniků stabilitu cen na trhu a posílení konkurenceschopnosti. (Veber a kol. 2008)

Omezení malých podniků

Na malé podniky působí na trhu kromě několika pozitivních aspektů i řada negativních vlivů, které mohou značně ovlivnit jejich počínání. Jejich omezení úzce souvisí se schopností umět pružně reagovat na změny, které se týkají nejen makroekonomického prostředí, ale i mezzopodnikatelského prostředí. Mezi základní omezení působící negativně na malé podnikatele můžeme zařadit:

- omezenou možnost rozvojových kapacit spojenou s obtížným přístupem ke kapitálu,
- slabší postavení v soutěži o získávání veřejných zakázek,
- riziko ohrožení velkých firem a jejich nekalou soutěž,
- ohrožení platební neschopností způsobené platební nekázní odběratelů,
- administrativní zatížení ze strany rostoucího počtu, změn a dodržování právních předpisů.

(Veber a kol. 2008)

2.4 Franchising jako způsob podnikání

Začátky podnikání, především bez obchodních zkušeností či velkého počátečního kapitálu, mohou být velice obtížné. Jednou z možností, jak vstoupit na trh a do světa podnikatelů je právě prostřednictvím franchisingu. Definice franchisingu není v současné době ustálená. Všeobecně lze franchising charakterizovat jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby nebo technologie.

Franchising je jednou z nejjednodušších variant, jak začít podnikat. Princip franchisingu se opírá o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor dle Evropského kodexu etiky franchisingu zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Franchisant vystupuje pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Právním franchisantů se rozumí oprávnění užívat za přímou nebo nepřímou úplatu franchisingový balíček, jehož obsahem bývá

zpravidla právo na užívání jména franchisorovy firmy, ochranné známky, servisní právo či jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, dále know-how, technologie, postupy a metody.[4]

Franchising jako forma obchodní spolupráce mezi samostatnými podnikateli přináší řadu výhod a omezení. Účelem je, aby každá strana minimalizovala své nevýhody a maximalizovala výhody. Při této snaze by však strany neměly opomíjet své společné cíle, mezi které patří výhodnější pozice na trhu, úspora nákladů z rozsahu, efektivní finanční hospodaření nebo vyšší stupeň organizace řízení.

Výhody a omezení pro franchisora

Základní výhodou franchisingu je pro franchisora možnost vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě. Franchising se tak stává nástrojem rychlé expanze s minimálními investičními výdaji, jelikož franchisant si své podnikání buduje z vlastních zdrojů. Franchisor je prostřednictvím franchisantů schopen rozšířit svůj podíl na trhu a atraktivně rozmístit další franchisové podniky. Jedná se o rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady, výhodnějším financováním, snížením nákladů nebo o získání dalšího zdroje příjmů pro franchisora. Franchisor a franchisant vystupují navenek pod stejným logem, jménem, což umožňuje jednotnou prezentaci a propagaci spolu s růstem značky a posílením image firmy.

Franchisingový systém si nese vedle řady výhod i určitá omezení. Mezi hlavní nevýhodu řadíme nižší míru kontroly nad činností franchisanta. Ačkoliv má franchisor výhradní právo kontrolovat činnost franchisanta, je tato kontrola omezena vlastním postavením franchisanta, který ve franchisovém vztahu vystupuje jako samostatný podnikatel. Snížená kontrola může mít za následek výchovu budoucího konkurenta, který po ukončení franchisingové smlouvy získá pocit větší samostatnosti a snaží se tak osamostatnit. (Řezníčková, 2009)

Výhody a nevýhody franchisanta

Z charakteristiky franchisingu, jakožto systému úzké a dlouhodobé obchodní spolupráce s právem a povinnostmi samostatných podnikatelů vystupovat pod jedním jménem, užívat jednotnou obchodní značku, logo, technologické postupy, metody a know-how za účelem prodeje výrobků, služeb a technologie, plynou základní výhody pro franchisanta. Franchisant tak získá rychlý přístup na trh se sníženým rizikem a větší jistotou podnikání, jelikož vstupuje na trh s již vyzkoušenou a osvědčenou marketingovou koncepcí.

Snížené riziko a větší jistota podnikání pomocí franchisingového systému je dále opřena o možnost rozšíření know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku nejen franchisantů, ale i personálu. Mezi další výhody této koncepce podnikání řadíme např. pomoc při cenové regulaci, větší obrátové a nákupní výhody, vytvořený a již osvědčený chráněný sortiment.

Nevýhodou celého systému pro strany uplatňující licenci je kontrola vlastní činnosti poskytovatelem licence a částečné omezení podnikatelské činnosti, která je vymezena franchisingovou smlouvou. K povinnostem franchisanta se také řadí povinnost platby různých forem poplatků, povinnost vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve smlouvě, povinnost odebírat výrobky nebo služby stanovené ve smlouvě, dělení zisku či jednotná image spolu s pověstí firmy. (Řezníčková, 2009)

2.5 Podpora podnikání MSP

Jak již bylo výše uvedeno, malé a střední podnikatelské subjekty jsou páteří ekonomiky státu, v němž působí. Vyznačují se mnoha pozitivními aspekty, které napomáhají růstu a stabilizaci hospodářství, ale vzhledem k jejich citlivosti na měnící se okolnosti jsou prvními, kterých se dotknou změny podnikatelského prostředí. I přesto, že ve srovnání s globálními firmami a obchodními řetězci jsou malé a střední firmy schopné pružně reagovat na měnící se okolnosti, jejich omezení spočívá v zatížení nadměrnou byrokracií a ve sníženém přístupu k informacím. Právě v souvislosti s významem malých a středních firem a jejich ohrožením je nezbytná podpora ze strany státu a EU. Tato podpora má za úkol vytvořit vhodné podnikatelské prostředí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti MSP a zajištění podmínek pro vznik a především rozvoj těchto podnikatelů. Vytvoření těchto podmínek není pouze klíčem k vyspělé ekonomice, ale také symbolem a prvkem svobodného demokratického jednání.

Cílem této kapitoly je vymezit formy a způsoby podpory podnikání a seznámit se s vládními, nevládními a jinými institucemi, v jejichž kompetenci je úprava a zprostředkování těchto podpor pro MSP.

Legislativní úprava na podporu MSP

Základní právní úprava pro podporu podnikání malých a středních firem je obsažena v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon zajišťuje sjednocení definice MSP s definicí EU a zároveň zajišťuje

harmonizaci dalších právních předpisů v rámci EU, která působí celoplošně mezi členskými státy.

Se vstupem ČR do EU, který se datuje k 1. dubnu 2004, nedošlo pouze k harmonizaci vymezení pojmů MSP, ale zároveň byly přeneseny kompetence v otázkách rozhodování o podpoře podnikání z veřejných zdrojů na úroveň evropské struktury, o kterých rozhoduje Evropská komise. O podmínkách pro rozhodování o podpoře z veřejných zdrojů se dočteme v Přístupových dokumentech, konkrétně v článku 87 a 88, které byly podepsány v dubnu v roce 2003.

2.5.1 Organizace na podporu podnikání

Pro začínající i již existující drobné i střední ekonomické subjekty je v rámci jejich zájmů vhodné znát nebo alespoň věnovat pozornost existenci několika vládním i nevládním institucím, které se zabývají podporou ekonomické činnosti MSP. V další části bude věnována pozornost několika vybraným institucím a jejich základním funkcím.

Vládní instituce

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR je nejvyšší vládní organizací, která vytvořila řadu dalších vládních agentur, jejichž úkolem je snaha o zvýhodněné poradenské služby podnikatelům, a to ze sektoru malého a středního podnikání. Mezi tyto organizace patří především CzechInvest a CzechTrade.

CzechInvest je národní rozvojová agentura sdružující tři původně samostatné organizace – Agenturu pro rozvoj podnikání (ARP), Agenturu pro rozvoj průmyslu ČR (CzechIndustry) a Českou agenturu pro zahraniční investice (CzechInvest). Hlavním posláním agentury CzechInvest v oblasti podpory malých a středních firem je úsilí o harmonizaci v souladu s programem EU na podporu podnikatelského prostředí. Mezi činnosti na podporu podnikatelského prostředí řadíme především monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráci s podnikatelskými institucemi, konzultace se zahraničními experty atd.

CzechTrade je další organizací spadající pod MPO. Byla zřízena zejména na podporu obchodu spočívající v prosazování a zvýšení pozic českých exportérů v zahraničním obchodu. V souvislosti s hlavním cílem se CzechTrade zaměřuje především na činnosti, které napomáhají získávat informace o zahraničních trzích, tzn. celní sazby, podmínky pro založení firem v zahraničí, místní legislativa a jiné.

Mezi další vládní organizace se řadí:

- Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC),
- Národní vzdělávací fond (NVF),
- Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR),
- Informační portály,
- Integrovaný systém informací pro podnikání a export – www.businessinfo.cz.

Nevládní organizace

Mezi nevládní organizace patří široká oblast subjektů, které v rámci plnění svých funkcí poskytují mimo jiné i služby různým podnikatelským subjektům včetně malých a středních podnikatelů. Do této oblasti spadá především Hospodářská a Agrární komora.

Hospodářská a agrární komora

Jedná se o instituce, jejichž činnost je upravena zákonem č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR. Tyto nevládní organizace napomáhají podnikatelům prosazovat své zájmy a zároveň poskytují svým členům informační a vzdělávací servis, který pomáhá zprostředkovávat obchodní transakce. Obě komory byly založeny Rozhodčím soudem.

Hospodářská komora (HK) působí nejenom regionálně, ale také oborově. Plní mnoho funkcí. V rámci profesní komory se stará o registraci a výkon některých tzv. svobodných povolání. Dále provádí informační a poradenské činnosti pro malé a střední podnikatele prostřednictvím diskuzního fóra v oblasti daní a financí, exportně-importní poradenství a poskytuje jiné informace související s malým a středním podnikáním. Mezi další činnosti HK spadá také informační pomoc v procesu monitorování platební kázně.

Agrární komora (AR) slouží především podnikatelům v oblasti zemědělství, potravinářství a lesnictví. Tato komora plní obdobné funkce jako HK s tím rozdílem, že se navíc zabývá ochranou zemědělských produktů a potravin na trhu.

Další nevládní instituce:

- Svaz obchodu ČR a cestovního ruchu,
- Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky (SP ČR),

- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR,
- Centrum pro evropskou integraci (CEBRE),
- Unie malých a středních podniků ČR (SME Union),
- Asociace inovačního podnikání České republiky (AIP ČR),
- Společnost vědecko-technických parků ČR. (Veber a kol. 2008)

Finanční instituce na podporu podnikání

Instituce pro podporu podnikání představují mnohem širší spektrum než jen vládní a nevládní instituce pro podporu podnikání. Mezi důležité patří také finanční instituce, jakými jsou Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., Česká exportní banka, a. s. a Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. (ČMZRB) pomáhá rozvoji malého a středního podnikání pomocí posílení infrastruktury či jiných podpor vyžadujících veřejný sektor.

Česká exportní banka, a. s. (ČEB) je specializovanou bankou, jejímž úkolem je podpora vývozu. Hlavním cílem ČEB je poskytovat státní podporu vývozu, a to především poskytováním a spolufinancováním vývozních úvěrů.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP) je státní úvěrová společnost, která je součástí systému pro podporu vývozu. Mezi základní funkce úvěrové pojišťovny EGAP patří pojišťovací služby vývozcům českého zboží bez ohledu na právní formu či velikost podnikatelského subjektu. Tento typ pojištění je specifický tím, že je realizován prostřednictvím státní podpory, která ručí za závazky EGAP vycházející z pojistných smluv. (Veber a kol. 2008)

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky jako forma podpory

Podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky jsou zpravidla inovačním procesem na podporu podnikání, který vznikl v USA a k rozšíření po Evropě došlo až v druhé polovině minulého století. Jedná se především o pomoc nově se rozvíjejícím podnikům na trhu. Pomoc spočívá v poskytnutí prostorů k rozšiřování a budování nápadů, rad expertů, finanční investice a dalších služeb, které napomáhají začínajícím podnikatelům k uchycení na trhu. Inkubační doba je různá, ale k tomu, aby byl podnik v budoucnu zavedený a ziskový, se počítá obvykle s jedním až třemi léty. (Kašík a kol. 2013)

Podnikatelské inkubátory jsou zřizovány spojením více organizací z komerčního a státního sektoru. Nemalou řadu podnikatelských inkubátorů lze nalézt i v rámci Podnikatelských inovačních center (BIC) dotovaných převážně z prostředků fondů EU. Státní sektor zastupují města a kraje, které hledají v nových podnikatelích potenciál pro budoucí rozvoj svých regionů a snížení nezaměstnanosti. Soukromé inkubátory se snaží o přenesení poznatků z vybraných průmyslových odvětví do reálného podnikatelského života za pomoci použití vlastního kapitálu. (Veber a kol. 2008)

Převážná většina inkubátorů se v současné době nachází v tzv. technologických parcích, které fungují na obdobném principu jako podnikatelské inkubátory s tím rozdílem, že technologické parky se zaměřují na pomoc již zaběhnutým podnikům. Mezi hlavní činnosti technologických parků patří zpřístupnění vědeckého zázemí podnikatelům nebo možnost odborného poradenství. (Veber a kol. 2008)

Služby podnikatelského inkubátoru můžeme nalézt také na Vysoké škole báňské – Technické Univerzitě v Ostravě, která je Centrem podpory inovací (CPI). Univerzitní podnikatelský inkubátor nabízí pomoc novým nadějným podnikatelům od června roku 2008. Podnikatelský inkubátor VŠB-TUO nabízí kancelářské, poloprovozní a zasedací prostory a mnoho dalších poradenských služeb v oblasti podnikání. Součástí výše zmíněných služeb pro podporu začínajících podnikatelů jsou také programy s názvy green light a start up (někdy taky spin off). Pro zajímavost v roce 2013 bylo do programů přihlášeno 60 projektů, z nichž 20 vystoupilo před porotou a 8 z nich uspělo. Program green light nabízí novým podnikatelům konzultace s odborníky či oborové přednášky, které napomáhají k usměrnění jejich cílů stát se úspěšnými. Program Start up je rozsáhlejším procesem podpory podnikání. Jedná se o výběr nejlepšího potenciálního podnikatele, který vystoupí se svou myšlenkou a odprezentuje svou podnikatelskou vizi před mezinárodní porotou. Vybraným jedincům je nabídnuta spolupráce a finanční investice s cílem realizovat nápad a rozjet fungující firmu. (Kašík a kol. 2013)

2.5.2 Typologie a specifikace forem podpory podnikání MSP

Podpora podnikání má mnoho forem, které se člení dle několika hledisek. K těm nejzákladnějším směřujícím k MSP, jsou tzv. přímé a nepřímé podpory podnikání. Dále se podpora podnikání může členit na podporu dle dotační složky či podle zdrojů.

Na základě podpory MSP

- přímá (finanční) podpory,
- nepřímá podpory v souvislosti s podporou rozvoje podnikatelského prostředí.

Na základě dotační složky

- nekomerční,
- komerční.

Na základě zdrojů podpory

- z EU fondů,
- státní podpora s použitím evropských strukturálních fondů,
- regionální podpora,
- podpora rizikovým kapitálem,
- podpora inovačního podnikání,
- Mezinárodní visegradský fond
- aj.

(Veber a kol. 2008)

Přímou finanční podporou rozumíme nástroje, které zvyšují přístup k finančním prostředkům na realizaci investičních záměrů nebo použití prostředků na snížení nákladů MSP. Mezi základní nástroje podpory MSP patří cenově zvýhodněné záruky na bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou, dotace a jiné finanční příspěvky.

Naproti tomu nepřímá podpora spočívá ve snaze o vytvoření příznivého prostředí pro MSP především prostřednictvím zjednodušení administrativní zátěže a zmírnění možných nepříznivých dopadů se vznikem nové legislativy. „*Vláda schválila Zprávu o pokroku ve snižování administrativní zátěže podnikatelů pro rok 2013,*“ informuje na svém webovém portálu Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ve své zprávě také uvádí, že: „*V usnesení vláda uložila resortům pokračovat v plnění opatření na snižování administrativní zátěže podnikatelů a zaměřit se na nejvíce zatěžující oblasti včetně vybraných opatření, které by mohly přinést výrazný pozitivní dopad na plnění administrativních povinností při podnikání, tj. placení daní, sdílení dat uvnitř státní správy atd. Resorty dále mají navrhnout opatření na snižování zátěže podnikatelů, která by mohla být předmětem podpory politiky soudržnosti EU v období 2014-2020.*“ [1]

Koncepce o podpoře podnikání malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 má jinou podobu a představuje zásadní strategický dokument pro oblast podnikání. *"Chceme více zpřístupnit rozvojový i provozní kapitál, podporovat export, snížení energetické náročnosti podnikání a také oblast výzkumu, vývoje, inovací a technického vzdělávání,"* sdělil o nové koncepci MSP 2014+ ministr průmyslu a obchodu Martin Kuba.[1]

3 Problematika konkurenceschopnosti

Tato kapitola je zaměřena na pojetí konkurenceschopnosti firem. Jsou v ní vymezeny základní pojmy, jakými jsou konkurenční strategie, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec a metody k zjištění konkurenčního postavení podniku.

Cílem nabytých informací je teoretická příprava k následné aplikaci zjištění konkurenčního postavení konkrétního podniku na trhu.

3.1 Pojetí konkurenceschopnosti a základní pojmy

Pojem konkurence je často označován jako rivalita, soupeření či hospodářská soutěž. Setkáváme se s ní prakticky kdekoliv, kde na sebe vzájemně působí dva a více činitelů se snahou o dosažení lepšího výsledku než náš soupeř. Z běžného života je patrné, že se samotným pojmem konkurence se můžeme setkávat nejenom v tržní ekonomice, ale v řadě jiných oborů, např. v politice, sociologii či ve sportu. Definice a pojetí pojmů konkurence se dle jednotlivých oborů a autorů odlišuje. (Mikoláš, 2005)

Konkurenční boj je mnohdy označován jako vytrvalý proces, který neustále působí na schopnost podniku vyhledávat a udržovat si konkurenční výhodu. Konkurence je všudypřítomná. Má-li podnik přežít, musí se jí zabývat a pochopit její podstatu. Problém může nastat v myšlení o konkurenci jako o jisté formě bitvy se snahou získání převahy, v níž mohou zvítězit pouze výrazně dominantní účastníci. Porter označuje konkurenci nikoliv jako vytrvalý proces nekonečného boje, ale jako správný způsob myšlení, který je klíčem konkurenčního úspěchu. Konkurenční vyjednávání je opřeno o strategii podniku, která objasňuje, jak čelit konkurenci a dosahovat přitom mimořádných výkonů. „*Usilujte o to být jedineční, nikoliv nejlepší. Podstatou konkurence je vytváření hodnoty, nikoliv přemáhání soupeřů,*“ říká Porter. (Magretta, 2012, s. 25)

Většina manažerů je přesvědčena, že východiskem konkurenčního boje je snaha o to být nejlepší. V případě, že vyjdeme z této chybné představy, jak funguje konkurence, nevyhnutelně nás to přivede k nesprávně zvolené strategii, jelikož představa o tom být na trhu nejlepší je mnohdy silně zavádějící vzhledem k odlišným potřebám zákazníků. Neexistuje nic, co by definovalo nejlepší výkon. To, co je nejlepší, závisí zpravidla na tom, čeho chce podnik dosáhnout. „Být nejlepší“ není dostatečně stanovený cíl vzhledem

k existenci různých typů zákazníků, kteří mají odlišné potřeby. Stane-li se, že všichni konkurenti v odvětví budou usilovat o to „být nejlepší“, ocitnou se na scestí, které předchází srážce. Prakticky se jedná o princip „nalej, přelej“, jelikož každý účastník získá něco na úkor toho druhého. Tuto ničivou konkurenční hru nemůže nikdo vyhrát, jelikož si protivníci v rámci daného odvětví přizpůsobují své nabídky, a to neprospívá ani jedné straně. (Magretta, 2012)

Naproti tomu strategické soupeření spočívá v nalezení odlišné cesty, než si zvolili druzí. Tato myšlenka se opírá o dosažení jedinečnosti prostřednictvím pochopení konkurenčního jednání a chování. Důraz je kladen především na vytváření hodnoty pro vybrané zákazníky, jejichž potřeby jsou respektovány a uspokojovány odděleně. Toto pojetí konkurenceschopnosti je úzce spojeno s orientací na zákazníka, v němž nedochází k napodobování soupeřů a vyrovnávání se jejich nabídkám, ale k soupeření o dosažení jedinečnosti prostřednictvím inovací. (Magretta, 2012)

Konkurenční strategie

Schopnost být konkurenceschopný je jádrem k úspěchu nebo neúspěchu podniků. Postavení firmy na trhu rozhoduje o vhodných činnostech, které mohou přispět k vyšší výkonnosti podniku např. pomocí inovací, strategického chování či realizací investičního záměru. Konkurenční strategie spočívá ve způsobilosti firmy produkovat nebo distribuovat produkty a služby, které jsou v rámci jejího odvětví konkurenceschopné. Bez schopnosti uvědomění si, kdo je náš konkurent a v čem konkurence spočívá, nejsme schopní konkurenční strategii sestavit. Cílem sestavení konkurenční strategie je snaha o vytvoření výnosného a udržitelného postavení podniku vůči silám, které na něj působí v rámci daného odvětví.

Při tvorbě konkurenční strategie vycházíme ze dvou základních otázek. První otázkou je **existence přitažlivosti** daného odvětví spolu s faktory, které ji určují. Zpravidla ne všechna odvětví nabízejí stejnou váhu přitažlivosti pro zajištění trvalé výnosnosti. Druhou základní otázkou konkurenční strategie jsou **rozhodující činitelé**, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.

Ani jedna z výše uvedených otázek nemá dostatečně vypovídací schopnost k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. Je třeba si uvědomit, že i podnik, který působí ve velmi přitažlivém odvětví, nemusí dosahovat stejně přitažlivého zisku. Obě otázky mají

proměnlivý charakter. Odvětví se v čase mění, stává se více nebo méně přitažlivé a konkurenční postavení tak odráží nikdy nekončící boj. (Porter, 1993)

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou rozumíme podmínky na trhu, které umožňují firmě pracovat efektivněji nebo jinak kvalitnějším způsobem než její konkurenti. Jedná se o pomíjivý okamžik, ve kterém jeden z konkurentů udělal něco, co způsobilo, že je nyní pro kupující atraktivnější než jeho konkurenti. (Hammond, 2005)

Správné určení konkurenční výhody bývá nereálné v případě, že se na podnik díváme celoplošně. Jádrem konkurenční výhody je množina samotných činností, které podnik vykonává. Každá z jednotlivých činností může mít přidanou hodnotu pro zákazníka a přispět tak k lepšímu postavení podniku na trhu. Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody: **vůdčí postavení v nízkých nákladech** a **diferenciace**. Vůdčí postavení v nízkých nákladech může pramenit z několika zdrojů, např. z nízkonákladového systému fyzické distribuce výrobků, efektivního využití kapacit, úspor z rozsahu či mnohem dokonalejšího využívání prodavačů. Také diferenciace může vycházet z různých faktorů, mezi které patří např. použití vysoce kvalitních surovin, profesionální a osobitý přístup ke klientům nebo dokonalý design výrobků aj. (Porter, 1993), (Kotler, 2007)

Tyto dva základní typy konkurenčních výhod společně s rozsahem činností podniku směřují ke třem generickým strategiím: **vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciace a fokus**.

Obrázek 3.1°: Tři generické strategie

			KONKURENČNÍ VÝHODA	
			Nížší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH		Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
		Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Porter, 1993, s. 31

Každá z těchto generických strategií znamená zásadně odlišnou cestu k dosažení konkurenční výhody. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciací hledají konkurenční výhodu v širokém záběru segmentů odvětví, zatímco fokální strategie zaměřuje svůj cíl na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciací v určitém segmentu.

Základem pojetí generických strategií je myšlenka jedinečnosti. Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a dosažení konkurenční výhody vyžaduje výběr varianty. Jestliže chce podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí specifikovat cíl, ve kterém získá konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty. Princip „být ve všem a pro všechny nejlepší“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, jelikož to svědčí o tom, že podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.

Strategie nízkých nákladů je nejjasnější ze tří generických strategií. Své uplatnění nachází především v podnicích, které jsou charakteristické širokým rozsahem činností a působí v mnoha segmentech. Naproti tomu při uplatnění **strategie diferenciací** usiluje podnik o to být ve svém odvětví jedinečný. Pečlivě a strategicky si vybere jednu nebo více vlastností výrobků nebo služeb, na které kupující kladou největší důležitost, a vytvoří si jedinečné postavení v rámci své specifikace. Třetí generickou strategií je **fokus**. Tato strategie je odlišná od ostatních, prostřednictvím výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Prakticky si podnik s fokální strategií vybere jeden segment nebo příbuznou skupinu segmentů v daném odvětví a přizpůsobí svou strategii přímo těmto segmentům tak, aby nad ostatními subjekty působícím v daném výběru získal výhodu. (Porter, 1993)

Hodnotový řetězec

Konkurenční výhoda vychází z hodnoty pro zákazníky, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující. Tato hodnota převyšuje náklady podniku nad náklady na její vytvoření. Hodnotou rozumíme to, co je kupující ochoten zaplatit. Hodnota pro zákazníky má rostoucí tendenci v případě, když podnik nabídne srovnatelně užitnou hodnotu za nižší cenu než konkurence, anebo poskytne svým zákazníkům zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu.

Jestliže chceme zjistit zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat veškeré činnosti prováděné podnikem a zjistit jejich vzájemnou korelaci. Důležité je také začít vnímat každou činnost nikoliv jako náklad, nýbrž jako krok, jenž musí přidat určitý přírůstek hodnoty konečnému výrobku nebo službě. Základním nástrojem pro analýzu

konkurenční výhody je **hodnotový řetězec**, který rozčleňuje podnik podle jeho jednotlivých činností tak, aby bylo možné lépe porozumět chování nákladů a poodhalit potenciál možné diferenciacce. Konkurenční výhodu si podnik zaručí tím, že bude strategicky významné činnosti dělat levněji a kvalitněji než jeho konkurenti. (Porter, 1993), (Kottler, 2007)

3.2 Analytické nástroje konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole jsou teoreticky vymezeny základní nástroje pro následnou aplikaci zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku na trhu. První část obsahuje charakteristiku pěti hybných sil pomocí Porterova modelu, jež působí na přitažlivost odvětví. Faktory makroekonomického prostředí jsou představeny pomocí metody PEST analýzy. Analýza produktového portfolia je provedena pomocí bostonské matice, ke zhodnocení konkurenčního postavení je využita metoda komparace a k syntéze jednotlivých metod SWOT analýza.

3.2.1 Porterův model pěti sil

Hlavní smysl konkurence nespočívá v poražení konkurenta, ale v dosažení zisku. Ačkoliv výnosnost podniku je dána přitažlivostí daného odvětví, platí, že na kterékoliv odvětví působí pět dynamických konkurenčních faktorů, které odhalí, jak odvětví „funguje“ a jak se v něm vytváří a rozděluje zisk. Těchto pěti sil – potenciál vstupu nového konkurenta, hrozba substitutů, vyjednávací síla kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření existujících konkurentů – rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví, jak vytěžit z investice určitou míru zisku, která by překryla cenu vloženého kapitálu. Porterův model pěti hybných sil objasňuje ziskovost daného odvětví. Síla těchto pěti sil je v různých odvětvích různá a může se měnit v závislosti na vývoji daného odvětví. Obecně platí, že čím silnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady a tím se dané odvětví stává méně přitažlivé pro ty, kteří v něm již působí.

Model pěti hybných sil znázorňuje pouze systémový rámec pěti faktorů, které působí na jakékoliv odvětví. Tento rámec pěti faktorů napomáhá k jednoduššímu proniknutí do složitosti problémů a přesnému určení faktorů, které jsou pro podnik v jeho odvětví rozhodující. Rozčlenění jednotlivých faktorů bývá někdy náročné. (Porter, 1993)

3.2.2 PEST analýza

Ačkoliv vystupuje podnik jako samostatná jednotka, je obklopen vnějším světem. Vnější okolím je myšleno vše, čím je podnik ovlivňován nebo co sám může ovlivnit. Vnější vlivy působí na chování podniku především při volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivnit okolní vlivy je velmi nízká.

Jedním z možných způsobů jak popsat vlivy působící na externí okolí podniku je využití metody PEST analýzy. Název PEST analýzy je složen z anglických slov určujících čtyři hlavní makroekonomické faktory: politické (Political), ekonomické (Economical), společenské nebo demografické (Social) a ve poslední řadě technologické (Technological).

Politicko-právní faktor ovlivňuje podnik z pohledu politických zájmů jednotlivých politických stran, které mohou vyznávat a prosazovat různou politiku, jejíž realizace může mít neblahé důsledky pro podnikovou sféru. V naší společnosti působily různé politické linie, které poznamenaly ekonomiku našeho státu na dlouhá léta. Politické vlivy jsou za běžných okolností prosazovány prostřednictvím práva. „*Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti,*“ říká Synek (Synek, 2006, s. 17). Právo vnáší do podnikání pořádek a stanoví normy, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitějšími právními úpravami pro podnikovou sféru jsou Nový občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích, který vymezuje právní podmínky pro fyzické i právnické osoby.

Ekonomický faktor hraje pro správnou funkci podniku významnou roli. Podnik je do značné míry ovlivněn celkovou hospodářskou situací a dynamikou země. Ekonomika státu a podnikatelský sektor tvoří vzájemnou symbiózu, jelikož stát, který je schopen vytvořit přijatelné podmínky pro podnikání, tzv. „zasévá půdu“ pro zpětnou sklizeň. Mezi základní ekonomické faktory patří daňová zátěž podniků, hospodářský růst, vývoj HDP, monetární politika, vládní výdaje, vývoj inflace, měnové kurzy aj.

Také **sociální okolí** má na podnik značný vliv. Každý podnik měl zkoumat a zvažovat dopady své podnikatelské činnosti na společnost. Mezi sociální faktory se řadí demografické rozdělení obyvatelstva, pracovní mobilita, životní styl, vzdělání, regionální nuance a kulturní a společenské hodnoty.

Technologický faktor se opírá o změny technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat vyššího výsledku hospodaření či zvyšovat jeho

konkurenceschopnost. K základním technologickým faktorům se řadí vládní výdaje na vědu a výzkum, míru technologického opotřebení a spotřebu energie. Změny technického a technologického vývoje přináší i stinné stránky, k nimž patří zejména dopad na životní prostředí či vznik sociálních problémů.

Cílem aplikace analýzy makroprostředí není snaha o vymezení všech výše zmíněných faktorů, ale cíleně vybrat pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik nedůležitější. (Synek, 2006)

3.2.3 Analýza produktového portfolia

Bostonská matice produktového portfolia, někdy označována jako BCG matice, je všeobecnou analýzou obchodní pozice produktu na trhu. BCG matice je grafickým znázorněním portfolia produktů konkrétního podniku, které jsou vymezeny dvěma osami, z nichž jedna vyjadřuje tržní podíl a druhá tempo růstu trhu. Produkty se v rámci rozdělení BCG matice rozmístí do čtyř sektorů produktového portfolia označovaných jako otazníky, hvězdy, dojná krávy nebo bídní psi.

Produkty zaváděné na trh nově přináší nejistotu, a proto jsou označovány jako otazníky. Jedná se o produkty na rostoucím trhu, ale s malým relativním podílem. V momentě, kdy se zaváděný produkt uchytil na trhu, roste spolu s tempem růstu trhu i relativní podíl na trhu. Takové produkty nazýváme hvězdy. Jedná se o výrobky s vysokým podílem růstu tržeb a znamenají oživení nejen pro samotný podnik, ale také pro trh. Ve chvíli plného nasycení trhu produktem se z hvězdy stává dojná kráva. To je situace, kdy podíl růstu tržeb už dosáhl svého maxima a v této pozici setrvává. Produkty mají stále vysoký relativní podíl trhu, ale jsou perspektivně slabé. Ze zisku z dojných krav dochází k financování potenciálních otazníků nebo bídných psů. Bídní psi nesou označení pro poslední sektor produktového portfolia. Jedná se o produkty s malým podílem na trhu, které nemají perspektivu a jsou nevýhodné jak pro podnik, tak pro trh. (Tomek, 2009)

3.2.4 Metoda párového hodnocení

Metoda párového hodnocení je jednou z metod při stanovení vah kritérií založeném na párovém srovnání, pro které je charakteristické zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií. Metoda párového srovnávání, někdy nazývaná také jako Fullerův trojúhelník, zjišťuje pro každé kritérium počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v daném souboru. (Fotr a Švecová, 2010)

Aplikace této metody může probíhat různými způsoby. Matici vyplňujeme po řádcích. Srovnáváme vždy vybrané kritérium v řádku se všemi ostatními ve sloupcích, hodnotíme jej pomocí předem stanovené bodové škály a následně provedeme součet počtu preferencí u vybraných kritérií. Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy vypočítají, viz Rovnice 3.1.

Rovnice 3.1: Vzorec pro výpočet vah

$$v_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i}$$

kde:

v_i normovaná váha i-tého kritéria,

f_i počet preferencí i-tého kritéria,

n počet kritérií.

Tabulka 3.1: Tabulka preferencí

Kritérium	K1	K2	K3	Kn	Preference
K1	x	1	0	...	1	2
K2	0	x	1	...	0	1
K3	1	1	x	1	0	3
...				x		
Kn	1	1	0	...	x	2

Zdroj: FOTR a Švecová, 2010, s. 169

Vypočítané váhy následně vynásobíme počtem udělených bodů jednotlivým kritériím, na jejichž základě získáme přepočítané hodnocení vybraných kritérií. Sumarizace přepočítaných bodů udává výsledky pro zhodnocení měřeného.

Cílem nabytých informací je snaha o zhodnocení měřených faktorů spolu s vyhodnocení, pro naše účely zhodnocením konkurenčního postavení vybraných podniků.

3.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je efektivní způsob pro zhodnocení podniku a jeho konkurence. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí, pomocí níž můžeme definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Tato analýza má široké uplatnění, využívá se jako samostatný nástroj i jako přehledná forma sumarizace výsledků z předchozích analýz. Její využití není ohraničené pouze na oblast podnikání. Analýza prostředí, v níž jsou hodnoceny klady, zápory, příležitosti i hrozby může být aplikována i do běžného života např. při hledání nového zaměstnání. Jádrem této analýzy spočívá ve zkoumání vzájemných souvislostí výsledků vnitřního a vnějšího prostředí. Situace uvnitř podniku vychází ze situační analýzy, která usnadňuje porovnání vzájemných vztahů vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami firmy. Na základě jejich vyhodnocení získá firma jasnou představu o tom, kterým kritériím je třeba věnovat pozornost tak, aby byla firma schopna odstranit své nedostatky a lépe zhodnotit své příležitosti za účelem posílení konkurenční výhody. SWOT analýza poskytuje podnikatelům unikátní způsob pro zhodnocení jejich pozice na trhu. Zpracování objektivní SWOT analýzy s vysokou vypovídací hodnotou není jednoduchý úkol. Pro zpracování jsou zapotřebí přesná data, která mohou být podnětem strategického plánování, zdokonalení podnikatelské činnosti nebo jen identifikací klíčových oblastí a následnému zjednodušenému rozhodování.

[2]

Prvky SWOT analýzy

Název SWOT analýza je akronymem anglických slov **Strengths** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (hrozby). Při identifikaci těchto elementů vycházíme z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vzájemných vazeb.

Za **vnitřní faktory** ovlivňující **silné a slabé** stránky podniku považujeme především:

- finanční stránku podniku, zdroj příjmů a investiční příležitosti,
- technickou vybavenost podniku a jeho lokalitu,
- lidské zdroje,
- přístup k přírodním zdrojům,
- patenty, know-how, licence.

Mezi **externí faktory**, se kterými se pojí **příležitosti** nebo **hrozby**, řadíme především:

- požadavky trhu,
- ekonomickou situací, lokální, národní a mezinárodní finanční trendy,
- politickou, environmentální a ekonomickou regulaci,
- demografický faktor, strukturu obyvatelstva, kulturní aspekty.
- partnerské vztahy s dodavateli.[3]

4 Představení společnosti

V této kapitole je představena společnost XY, na níž budou aplikovány výše popsané metody a techniky pro zhodnocení konkurenčního postavení malého podniku na trhu. Název vybrané společnosti byl na přání vybrané firmy nahrazen výrazem XY, a to z důvodů zachování společnosti v anonymitě.

Cílem kapitoly je seznámit se vybraným podnikem, který bude předmětem zkoumání praktické části této bakalářské práce.

4.1 O společnosti

Společnost XY se zaměřuje především na prodej sýrových, vinných a jiných delikates. V čele podniku stojí majitel Martin Svačinka, který si svůj první sýrový kamenný obchod otevřel v roce 2007 pod názvem Cheesy Boutique, a to na Zámeckém náměstí ve Frýdku-Místku. Spolu s dalšími obchody patřil pod franšizu Cheesy Trade.

Postupem času s vidinou potenciálu růstu se majitel sýrárny osamostatnil, sýry začal z Nizozemí vozit sám a změnil obchodní jméno. Fenomén zdravé stravy a kvalitního jídla spolu se zájmem o holandské sýry umožnil majiteli sýrárny v říjnu roku 2011 otevření další prodejny společnosti XY na Antonínově náměstí v Místku. V podnikání se majiteli nadále dařilo, a tak si krátce po otevření druhé kamenné prodejny otevřel i obchůdek v obchodním domě Tesco na ulici Příborské v Místku a o dva roky později, konkrétně na podzim v roce 2013, i prodejnu v ostravském Avion Shopping Parku. Nejnovějším přírůstkem se stal spolu s vybudováním obchodního centra ve Frýdku-Místku na podzim roku 2014 obchod v shopping centru OC Frýda. V současné době vlastní majitel sýráren pět svých vlastních prodejen ve Frýdku-Místku a v Ostravě. Tím ale podnikání majitele sýrárny nekončí. O spolupráci se společnost XY v čele s Martinem Svačinkou a jeho týmem sýrařů a odborníků na sýrové speciality se začali zajímat i lidé z dalších měst. Své prodejny si pod stejnou značkou postupně otevřeli i noví sýraři v Novém Jičíně, Kopřivnici, Třinci, Havířově, Valašském Meziříčí či v Šumperku. V současné době se rodina „Vemen“, jak si ostatně nechávají říkat, rozrůstá po celé ČR a vzniká tak velká franchisingová síť prodejen XY. [5]

Kromě prodeje sýrových delikates a otevírání franchisantských obchodů se společnost XY již od roku 2011 účastní různých kulturních akcí, a to prostřednictvím stánkového

prodeje. Stánek s logem Vemena můžeme nalézt například na tradiční kulturní akci Coulours of Ostrava, Letní filmové škole v Uherském Hradišti, na Znojemském vinobraní, Pálavském vinobraní, Slováckých slavnostech vína a otevřených památek, Gorolských slavnostech v Mostech u Jablunkova či Farmářských trzích v Novém Jičíně, Frýdku-Místku i dalších městech.

K dobrému sýru patří i kvalitní víno. Společnost XY si vybírá špičkové vinaře z Moravy i zahraničí. Během roku se snaží podpořit prodej těchto vín pořádáním řízených degustací, na které si sommeliéři a sýroví odborníci připraví speciality dle tématu degustace.

4.2 Franchisingová síť společnosti XY

Sýrové „boom“, jak o svém podnikání řekl majitel sýrárny, umožnilo otevření brány do světa podnikání i jiným sýrovým gurmánům z různých měst i krajů. Společnost XY nabízí spolupráci na unikátním projektu, který začal jednou prodejnou ve Frýdku-Místku. Projekt se velmi rychle rozrůstal a v současné době funguje na principu franchisingu. Majitel podniku, zakladatel franchisingové sítě, trvá na principu podnikání s lidskou tváří, tzn., že ačkoliv se jedná o výdělečnou činnost, práce musí potenciální franchisanty především bavit a uspokojovat. To je jeden z důvodů, proč je franchisingová smlouva, nastavena tak, aby co nejméně svazovala franchisanty, ale zároveň dala všem prodejnám vystupující pod stejnou značkou a logem jasná pravidla, kterými se mají ubírat.

Výhody franchisingu společnosti XY

Franchising je systém podnikání založený na úzké spolupráci kombinující sílu know-how zavedeného podniku s iniciativou drobného podnikatele. Tento způsob podnikání přináší pro nové podnikatele příležitost prosadit se na trhu a zejména jim umožnit dělat to, co pravé gurmány baví. Podnik XY dokáže prostřednictvím franchisingového systému usnadnit začátky podnikání a poskytuje tyto výhody:

- rychlý vstup do světa podnikání, bez čekání na dlouhodobé budování pověsti,
- poradenství, kde otevřít prodejnu, jak a čím ji vybavit,
- školení majitelů i personálu, které zahrnuje péči o sýrové i jiné produkty,
- logistiku sortimentu zboží za zvýhodněné franchisantské ceny,

- pomoc s marketingem, propagací prodejny (návrh inzercí v médiích, dodání návrhu inzerce, letáků a jiných propagačních materiálů, zajištění propagace ve firemních novinách Vemena a na webových stránkách)
- zajištění všeho potřebného, co k syrové speciálce patří.[9]

5 Analýza konkurenčního postavení vybraného podniku

Tato kapitola se bude zabývat analýzou konkurenčního postavení vybraného podniku na trhu. Analýza bude prováděna pomocí Porterova modelu pěti hybných sil, PEST analýzy, BCG matice, metody párového hodnocení a na závěr bude provedena SWOT analýza. Jednotlivé metody budou zpracovány na základě získaných poznatků z literární rešerše, spolupráce a rozhovorů s vedením vybrané společnosti, monitoringu vybraného podniku a následné komparace s konkurenčním podnikem.

Cílem této kapitoly je snaha o zjištění konkurenčního postavení podniku XY pomocí provedení syntézy veškerých aplikovaných metod a nalezení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

5.1 Porterův model pěti hybných sil

Pomocí Porterova modelu pěti hybných sil budou vymezeny základní faktory, které působí na přitažlivost daného odvětví, v němž vybraný podnik působí. Budou definovány a následně zhodnotit faktory, které pozitivně či negativně působí na konkurenceschopnost v daném odvětví specializovaném na prodej holandských sýrů, českých i zahraničních vín a jiných delikates.

1. Vstup nového konkurenta

Jedna z hybných sil Porterova modelu vypovídá o potenciálním vstupu nového konkurenta do odvětví. Potenciální vstup nového konkurenta do odvětví je omezen překážkami vstupu do odvětví. Je pochopitelné, že čím větší jsou překážky vstupu do odvětví, tím je menší rivalita mezi stávající konkurencí a dané odvětví je pro nové podnikatele méně atraktivní.

Překážky vstupu do odvětví

Úspory z rozsahu. O úsporách z rozsahu lze hovořit v případě, kdy je podnikatelská jednotka schopna snížit své celkové náklady, které představují souhrn variabilních a fixních nákladů. Snížit náklady je možné dvěma způsoby, a to prostřednictvím snížení fixní části nebo diverzifikací.

V aplikaci na náš vybraný podnik přichází v úvahu možnost úspory nákladů prostřednictvím využití skladovacích prostorů, jejichž náklady mají fixní charakter. Optimální naplnění skladu jednak zaručí nepřerušené dodávky do obchodů a k franchisantům, a zároveň sníží počet dodávek ze zahraničí.

Další možností úspory je diverzifikace nákladů na jiné podnikatelské subjekty, v našem případě franchisanty. Vybraný podnik XY je zodpovědný za dodávky zboží nejen do svých obchodů, ale také svým franchisantům. Zboží firmy XY na sebe váže velké množství finančních prostředků. Rozložení nákladů je podloženo franchisingovou smlouvou, podle které patří mezi základní povinnosti franchisantů povinnost odběru zboží ve stanovém množství a intervalech.

Diverzifikace produktu. Pod diverzifikací produktu si můžeme představit přidanou hodnotu pro zákazníka. Jedná se o odchylky produktu v porovnání s tím, co nabízí konkurence. V zaměření na holandské sýry je možná diferenciací v případě, kdy konkurenční firma nabízí sýrové produkty jiného původu než holandského, jiné značky či jiné kvality. Z pohledu autorky není diverzifikace produktu překážkou pro vstup do daného odvětví. Jen pro upřesnění - kvalitní holandská gouda bude mít vždy stejnou chuť, procento tuku v sušině, vzhled či vůni. Jistá diferenciací produktu může spočívat v nabídce speciálních druhů sýrů či služeb, které konkurenční podniky nenabízejí.

Kapitálová náročnost se při zahájení malého podnikání pohybuje v tomto případě v řádech několika set tisíc. Podnikatel by měl počítat s náklady spojenými nejen s vybavením prodejního místa a prvním závozem zboží, ale také s náklady spojenými s pokrytím počátečních ztrát. V případě využití franchisingové spolupráce odpadají podnikateli náklady na inzerci, budování značky a náklady spojené s časem potřebným získávání know-how. Na druhou stranu se využití franchisingu jako způsobu podnikání váže s poplatkem za poskytnutí licence a právem podnikat pod stejným jménem. Cena za poskytnutí licence je u našeho vybraného podniku XY 100 000 Kč. Kapitálová náročnost není v tomto případě razantní překážkou ke vstupu do podnikání. Jistá existence franchisingové spolupráce

a výhody s ní spojené navíc snižují kapitálové náklady a vychází vstříc rozrůstání obchodní sítě.

Struktura odvětví. Na trhu sýrových speciálek existuje velké množství malých hráčů, kteří jsou integrováni po celé ČR. Výjimku tvoří velká sýrová společnost Gran Moravia, největší sýrový výrobce na českém trhu.

Na základě výše uvedených faktorů lze usoudit, že překážky pro vstup do odvětví jsou přijatelné a nenesou s sebou příliš velké riziko. Bezbariérový vstup do odvětví dělá odvětví atraktivnějším a zvyšuje riziko vstupu nové konkurence.

2. Hrozba substitutů

Substitutem kvalitních sýrů a jiných gurmánských pochutin i vín je levnější alternativa nacházející se v běžných obchodních řetězcích supermarketů a hypermarketů. Současný trend spojený s péčí o zdraví člověka podporuje prodej specializovaných produktů. O kvalitnější produkty mají zájem zákazníci různých skupin, od mladých až po seniory. Lidé se naučili sledovat, co doopravdy kupují, a starají se o složení produktů. Jisté nebezpečí substitutů ve formě levnější alternativy lze do jisté míry očekávat. Lidé jsou ovlivněni masmédií a s poklesem fenoménu zdravé stravy lze předpokládat, že opadne i jejich zájem o vybrané zboží.

3. Dodavatelská síla

Firma XY má uzavřenou smlouvu o dlouhodobé spolupráci se zahraniční firmou sídlící v Holandsku. Od této společnosti, zaměřující se na výrobu holandských sýrů, odebírání naší vybraná firma 80 % všech holandských sýrů. Zbýlá část je vyplněna nákupem od drobných dodavatelů nebo na farmářských trzích. V oblasti delikates a vín uplatňuje firma XY diverzifikaci zdrojů, což snižuje riziko.

S dodavatelskými vztahy zaměřenými na jednoho ústředního dodavatele se pojí jisté výhody a nevýhody. Hlavní výhodou úzké spolupráce s jedním dodavatelem je možnost navázání blízkého dodavatelsko-odběratelského vztahu, získání množstevních slev či zvýhodněných cen. Nevýhoda může pramenit v jisté nemožnosti diverzifikace rizik, což zvyšuje závislost odběratelské firmy a snižuje vyjednávací pozici odběratelů.

4. Zákaznická síla

Firma XY nabízí své služby jak maloobchodním zákazníkům, tak i velkoobchodům prostřednictvím zásobování franchisantských sýráren a jiných obchodních partnerů.

V současné době spolupracuje firma XY s 23 firmami, z toho 20 firem vystupuje na trhu pod stejným jménem a logem firmy. Síť sýráren je v současné době rozprostřena po celé České republice. Maloobchodní zákazník může využít služeb „sýrového království“ například ve Frýdku-Místku, Ostravě – Porubě, Ostravě – Hrabové, Ostravě – Avionu, Šumperku, Vsetíně, Vyškově, Praze na Vinohradech, Prostějově, Kopřivnici, Olomouci, Čeladné, Znojmě, Karlových Varech, Novém Jičíně, Třebíči, Trutnově, Hodoníně, Mikulově, Plzni a Liberci.

Segment trhu maloobchodních zákazníků není přesně specifikován. Široký sortiment produktů a služeb umožňuje uspokojit širokou škálu zákazníků od dětí a mladých lidí, přes rodiče až po seniory. I přesto, že nabízený sortiment řadíme do nadstandartní třídy, není pravidlem, že nabízené služby se využívají pouze zákazníci vyšších sociálních skupin. Nabídka je schopna uspokojit potřeby všech věkových i sociálních skupin.

5. Síla existující konkurence

Poslední hybnou silou Porterova modelu je analýza existující konkurence. K analýze konkurence je zapotřebí identifikace konkurenčních podniků, jejich popis a monitoring jejich činností. Mezi vybrané konkurenční podniky námi vybraného podniku patří:

Orrero a.s. – Gran Moravia

Za největší obávanou konkurenci firmy XY se dá považovat česká společnost Orrero, a. s., známá pod obchodním jménem Gran Moravia, která je v současné době největší sýrárnou v České republice. Společnost Orrero, a. s., skloubila italskou technologii s českou zemědělskou a chovatelskou kvalitou. Své produkty si vyrábí firma sama a podílí se téměř jednou třetinou na celkovém vývozu sýrů v ČR. Mléko je ve firmě Orrero, a. s., zpracováváno podle nejvyšší italské řemeslné tradice. Nejznámějším výrobkem podniku je sýr Gran Moravia parmazánového typu, který je z 95 % exportován do zahraničí. Kromě Gran Moravii vyrábí společnost sýr pod jménem Verena, sýry Provolone, Scamorzu, pářené sýry, riccotu, mozzarely, caciottu a další čerstvé produkty, jakými jsou čerstvé smetanové máslo, farmářské jogurty, tvaroh, syrovátka a zakysané nápoje.

Společnost Orrero, a.s., má jednoznačně vybudované jméno a silné postavení na trhu. Pro své zákazníky je jedinečná. Oproti námi analyzované firmě XY uplatňuje odlišnou obchodní politiku. Firma Orrero, a. s., se zaměřuje pouze na italskou tradici, které odpovídá i širší nabízeného sortimentu. Ve srovnání s firmou XY nabízí firma Gran Moravia úzce specializovaný sortiment pro vybraný segment trhu, orientující se na italské produkty.

Dalším aspektem je, že působení společnosti Orrero, a. s, má nejbližší dosah ve městě Ostrava na ulici Puchmajerova 3. Námi analyzovaná firma má své základní působiště ve Frýdku-Místku a v Ostravě shopping parku Avion. I přesto, že si dané firmy nezasahují do lokální sféry svého působení, patří firma Gran Moravia mezi přední konkurenty.

Ráj sýrů

Ráj sýrů je specializovaná prodejna se zaměřením na holandské, francouzské, italské, švýcarské, anglické, řecké a španělské sýry. Společnost byla založena v roce 2009 jako dceřiná společnost holandské společnosti De Groot Vernurgu kaas. Princip společnosti je postaven na koncepci franchisingové spolupráce a v současné době rozvíjí svou síť prodejen po celé České republice a na Slovensku.

Ráj sýrů se nabídkou sortimentu od firmy XY na první pohled příliš neliší. Obě firmy nabízejí širokou škálu kvalitních sýrů z Holandska a jiných koutů Evropy. Firma XY sází pouze na odzkoušené produkty, které si sama vozí od osvědčených dodavatelů z Holandska. Přidanou hodnotou námi vybrané firmy XY je větší podíl na trhu, který přináší hlubší povědomí zákazníků o existenci tohoto podniku. Ačkoliv má v současné době firma Ráj sýrů zaběhlých 20 prodejen po celé České republice, nejbližší prodejnu v našem okolí je prodejní místo v obchodním centru Nová Karolina. Prodej je realizován v podobě prodejního pultu uprostřed průchozí zóny ve 2. patře naproti Hypermarketu Albert. I přesto, že se prodejní místo nachází ve frekventované části obchodního centra, zájem procházejících lidí za běžných okolností není příliš velký. Prioritou úspěšného obchodu, zejména ve specializovaných oborech, je snaha o vytvoření příjemné nákupní atmosféry, kterou místní pobočka v obchodním centru postrádá. Na druhou stranu spočívá potenciál místní pobočky v možnosti „těžit“ ze svátků a jiných událostí, kdy chodby obchodního centra doslova „praskají“ ve švech.

Další konkurenti

Za alternativní konkurenci můžeme považovat jakékoliv supermarkety či prodejny s potravinami, ve kterých je nabízen sýr. Frýdek-Místek je označován za město s největším počtem supermarketů na jednoho obyvatele. V současné době se ve městě nachází síť obchodního řetězce Tesco, Albert, Kaufland, Penny market, Billa, Lidl a Hruška. Všechny zmíněné supermarkety nabízejí svým zákazníkům výběr různých druhů sýrů. Supermarkety si díky svým velkým ročním obrátům mohou dovolit nalákat zákazníky prostřednictvím výhodných akcí a slev, které značně ovlivní nákupní chování zákazníků.

Zhodnocení Porterova modelu

Cílem metody Porterova modelu pěti hybných sil byla snaha o zjištění konkurenceschopnosti prostřednictvím pěti základních aspektů: síly vstupu nové konkurence, síly dodavatelů a odběratelů, hrozby substitutů a síly stávajících konkurentů.

Na základě analýzy Porterova modelu pěti hybných sil bylo zjištěno, že dané odvětví, specializované na kvalitní sýrové produkty, vína a jiné delikatesy, je v současné době velice atraktivní. Atraktivnost je přisuzována zejména zvýšenému zájmu o kvalitní suroviny. Vstup do tohoto odvětví není omezen velkými překážkami. Potenciální podnikatel bez zkušeností může navíc využít franchisingové spolupráce a zahájit svou podnikatelskou činnost již pod zaběhnutou značkou. Substituční hrozbu jsme vyhodnotili v síle alternativních produktů nabízených obchodními řetězci hypermarketů a supermarketů. Dalším aspektem pro vyhodnocení konkurenčního postavení pomocí metody pěti hybných sil byla analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dodavatelským portfoliem firmy XY je jeden hlavní dodavatel holandských sýrů a několik dílčích dodavatelů. Hlavní dodavatel tvoří 80% podíl sýrového sortimentu firmy XY. Vysokým podílem kupní síly u jednoho dodavatele ztrácí firma svou vyjednávací nezávislost. Odběratelská síla vybraného podniku má dvojí charakter: maloobchodní a velkoobchodní. Zákazníkem firmy XY je kromě široké veřejnosti také franchisant. Poslední síla Porterova modelu pramení ze znalosti svých současných konkurentů. V úrovni Porterova modelu jsme identifikovali konkurenty námi vybraného podniku. Na jejich sílu budeme dále navazovat v metodě párového hodnocení.

5.2 PEST analýza

K účelům zjištění konkurenceschopnosti firmy nám poslouží průzkum makroekonomického prostředí pomocí PEST analýzy. PEST analýza je definována pěti hlavními faktory, které působí na podnikatelskou aktivitu podniků. Námi zkoumanými faktory jsou politicko-právní faktory, ekonomické faktory a demograficko-sociální faktory.

Politicko- právní faktory

Legislativní změny představují pro malé podnikatele velké zatížení. Jejich složitost spočívá v nepřetržité kontrole rychle se měnících, komplikovaných a často i složitých či nejasných legislativních změn, které se mohou přímo dotknout oblasti podnikání. Problém nenastává jen při samotné kontrole, ale také při její interpretaci. Malí podnikatelé zpravidla

nemají právní vzdělání, a proto jsou nuceni chystané legislativní změny neustále konzultovat s odborníky a externě si najímat právníky. Průlom nastal v lednu roku 2014, kdy nabyl platnosti Nový občanský zákoník plný změn. [6]

Nejnovější změnou legislativního rámce, se kterou se musel analyzovaný podnik XY potýkat je, **Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011** ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům. Toto nařízení s účinností od 13. prosince 2014 ukládá povinnost uvádět alergeny obsažené v nabízených pokrmech. Nový zákon se týká zejména restaurátérů, aplikován je však na veškerou pohostinskou činnost, v níž je spotřebitel oprávněn požadovat seznam přítomných alergenů v pokrmu či nápoji. Firma XY vyřešila tuto problematiku tím, že vytvořila seznam nejčastějších alergenů vyskytujících se v jejich produktech a na vyžádání jsou tyto informace sděleny zákazníkovi.

Další změny jsou zachyceny v **novele zákona o potravinách č. 110/1997 Sb.** V aktuálním znění se změny týkají povinnosti označit nebalené potraviny pultového prodeje. Ze zákona vyplývá, že v těsné blízkosti potravin má být viditelně umístěn název a adresa výrobce potravin, země původu a název potraviny.

Současný ministr financí Andrej Babiš, ve snaze zabránit daňovým únikům, nyní analyzuje technická řešení, která jsou již úspěšně aplikovaná v zahraničí, zejména v Chorvatsku, Maďarsku a na Slovensku. Jedná se o systém elektronické evidence tržeb založené na online registraci tržeb v centrálním úložišti. Elektronická evidence je podle Ministerstva financí hotovou záležitostí a zavést by se měla v příštím roce. [7]

Ekonomické faktory

Každý ekonomický subjekt je ovlivňován makroekonomickými faktory. Mezi nejvýznamnější z nich řadíme HDP, míru inflace, fiskální politiku státu, nezaměstnanost, vývoj mezd a cen energií.

V současné době dochází k intervenci České národní banky (dále jen ČNB), která rozhodla používat kurz koruny jako nástroj měnové politiky. Kurz koruny vůči euru se v současné době pohybuje poblíž hladiny 27 korun za euro. Cílem použití devizových intervencí k oslabení koruny je snaha o udržení cenové stability v české ekonomice v souladu s inflačním cílem ČNB (inflace ve výši 2 %). Oslabení kurzu koruny vede ke zvýšení cen dovozu, což ovlivní cenovou hladinu v tuzemsku a podpoří domácí ekonomickou aktivitu. Cílem intervence ČNB je především posílení tuzemské ekonomiky. Slabší kurz měny podporuje český vývoz, a tím roste konkurenceschopnost a rentabilita podniků.

Co se týče dopadu na vybraný podnik, zásah ČNB způsobil zvýšení cen dovozu, což se následně promítlo do zvýšení cen pro konečné spotřebitele. „Neděláme to rádi, ale okolnosti nás k tomu dohnaly,“ obhajuje zvýšení cen majitel sýráren XY. U některých produktů dokázala společnost udržet stejnou cenovou úroveň a u některých došlo pouze k nepatrnému zvýšení. Největší procentní nárůst cen mohou zákazníci pociťovat u kozích sýrů, jejichž ceny se zvedly zhruba o 10 % v ceně za 100 g. Zvýšení cen se zatím v podvědomí zákazníka zásadně neprojevovalo. Prodejci jedné z prodejen sýrárny dokonce tvrdí, že popularita a prodejnost sýrů neustále roste, což se odráží i na tržbách.

Sociálně-demografický faktor

Demografické ukazatele tvoří nedílnou součást mapování podnikatelského prostředí. V této souvislosti se práce zabývá především strukturou obyvatelstva daného regionu, mírou nezaměstnanosti, výší průměrné mzdy, úrovní dosaženého vzdělání a kulturními či společenskými hodnotami. Znalost demografického složení obyvatelstva je žádoucí pro vytvoření podnikatelského záměru, na jehož základě si podnikatel může uvědomit kupní potenciál prostředí, v němž hodlá zahájit svou podnikatelskou aktivitu.

Moravskoslezský kraj řadíme mezi regiony s největší mírou nezaměstnaností. Podle statistických údajů z konce roku 2014 dosáhl podíl nezaměstnaných MSK 10,92 %, což je ve srovnání s celou Českou republikou o 2,29 % více. Součástí MSK je i město Frýdek-Místek, které je klíčové pro naši demografickou analýzu.

Míra nezaměstnanosti činila ve Frýdku-Místku v lednu roku 2015 7,1 %. Podle statistického vývoje je viditelné zvýšení míry zaměstnanosti v meziročním srovnání let 2013 a 2014. Pokles míry nezaměstnanosti může být přikládán otevření nového obchodního centra OC Frýda na Příkopově ulici. Vznikla tak nová pracovní místa pro obyvatele Frýdku-Místku a jeho okolí.

Celkový počet obyvatel okresu² Frýdek-Místek byl k 1. 1. 2013 212 448 obyvatel. Bylo zjištěno, že převažuje obyvatelstvo v produktivním věku – 115 146. Tento počet představuje 54,2 % populace města. Neproduktivní část tvoří děti do 14 let a senioři 65 + let, kteří v souhrnu vykazují 31% podíl. Pokud vezmeme v úvahu, že zbylá obyvatelé ve věku 15 – 26 let jsou rovněž žáci či studenti, lze konstatovat, že produktivní část populace města výrazně převyšuje nad neproduktivní složkou.

² počet obyvatel Frýdku-Místku včetně přidružených obcí viz údaje ČSÚ

Důležitou roli hraje při demografické analýze mzdová složka daného regionu, která spolu s čistými peněžními příjmy domácností a celkovými měsíčními náklady na bydlení vypovídá o životní úrovni v daném regionu. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji činila za 3. čtvrtletí 2014 23 137 Kč. Meziročně se průměrná hrubá nominální mzda s ohledem na inflaci zvýšila o 1,7 %. V porovnání s ostatními kraji je průměrná měsíční mzda v MS kraji o 9 400 Kč nižší než průměrná mzda v hlavním městě ČR.

Od roku 2009 došlo k výraznému zvýšení celkových měsíčních nákladů domácností na bydlení. Toto zvyšování ovlivnilo i vývoj disponibilních příjmů, který se ve sledovaném období nevyvíjel úměrně. Pro podporu tržní ekonomiky je důležité, aby se životní úroveň obyvatel nesnižovala. S růstem disponibilních příjmů domácností roste i jejich kupní síla, lidé nemají „hlouběji do kapsy“ a mohou si dovolit uvolňovat své „nadbytečné“ peněžní prostředky.

Shrnutí PEST analýzy

Cíl provedení PEST analýzy spočíval v objasnění základních faktorů, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniku XY. Při analýze makroekonomických ukazatelů bylo zjištěno, že se podnik XY musel vypořádat s Nařízením evropského parlamentu a Rady EU č. 1169/2011 a novelou Zákona o potravinách č. 110/1997 Sb. Obsahem právních úprav bylo poskytnutí informací zákazníkům o alergenech obsažených v produktech spolu s označením země původu. Dalším faktorem, který zasáhl do podnikání firmy XY, je intervence ČNB. Oslabování koruny vůči euru jakožto nástroj měnové politiky způsobil, že firma XY navýšila své prodejní ceny. Toto opatření firmy XY zatím není vnímáno negativně. Cílem provedené intervence je snaha rozproudit národní hospodářství. Lidé jsou pobízeni k uvolňování svých finančních prostředků v rámci tuzemského trhu, což se odráží i na tržbách podniku XY. V demografické analýze jsme zjistili, že Moravskoslezský kraj řadíme mezi regiony s vysokou mírou nezaměstnanosti. V meziročním srovnání vývoje míry nezaměstnanosti ve F-M a okolí byl zaznamenán mírný pokles. Jedním z důvodů snížení míry nezaměstnanosti je otevření obchodního centra OC Frýda, který se zasloužil o vytvoření nových pracovních míst a příležitostí.

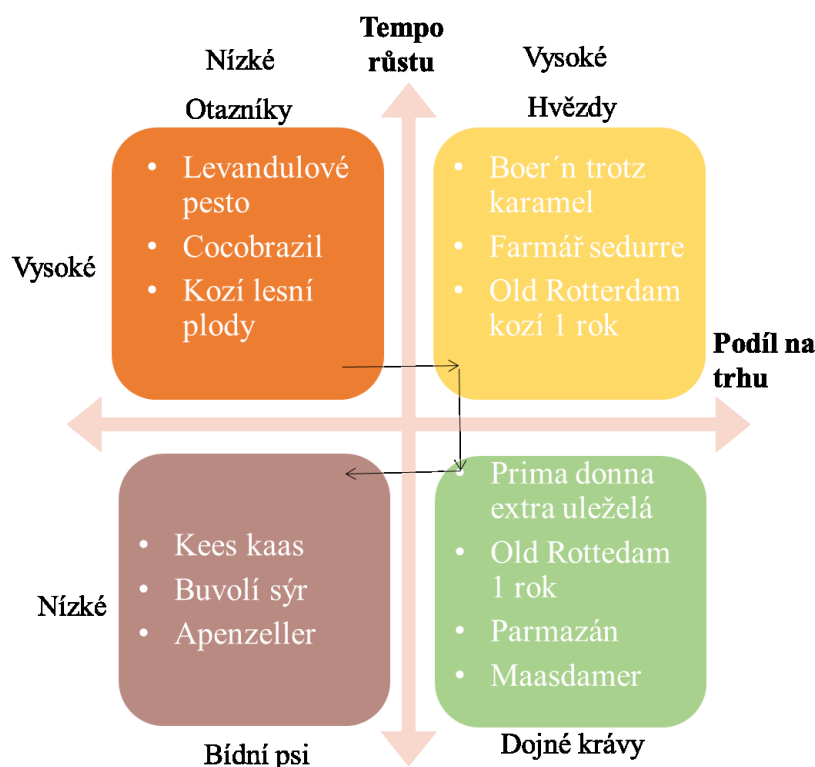
Získané informace o makroekonomických činitelích nám slouží nejen k přehledu o podnikatelském prostředí, ale také k posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

5.3 BCG matice

Analýzu produktového portfolia lze ve vybraném podniku XY rozdělit do tří skupin produktů, mezi něž řadíme sýry, vína a delikatesy

Obrázek. 5.2. Portfolio sýrů zahrnuje produkty sýrového charakteru, které jsou na základě podílů na tržbách rozděleny do čtyř skupin. Mezi nově zavedené sýry, které jsou pro sýrárnu otazníkem v podílu na tržbách, řadíme sýry s názvem Kozi lesní plody, Gouda pesto levandule a exotický sýr s kokosovým mlékem Cocobrazil. Sýry jsou holandského původu, mají specifické a neobvyklé aroma. Firma předpovídá, že o tyto sýry bude mít zájem skupina zákazníků, která ráda experimentuje či hoduje netradičním chutím. Pro svůj neobvyklý a poutavý vzhled se tyto sýry rovněž hodí do dárkových košů či balíčků, které má firma XY ve své nabídce.

Obrázek 5.1: Portfolio sýrů



Zdroj: vlastní zpracování

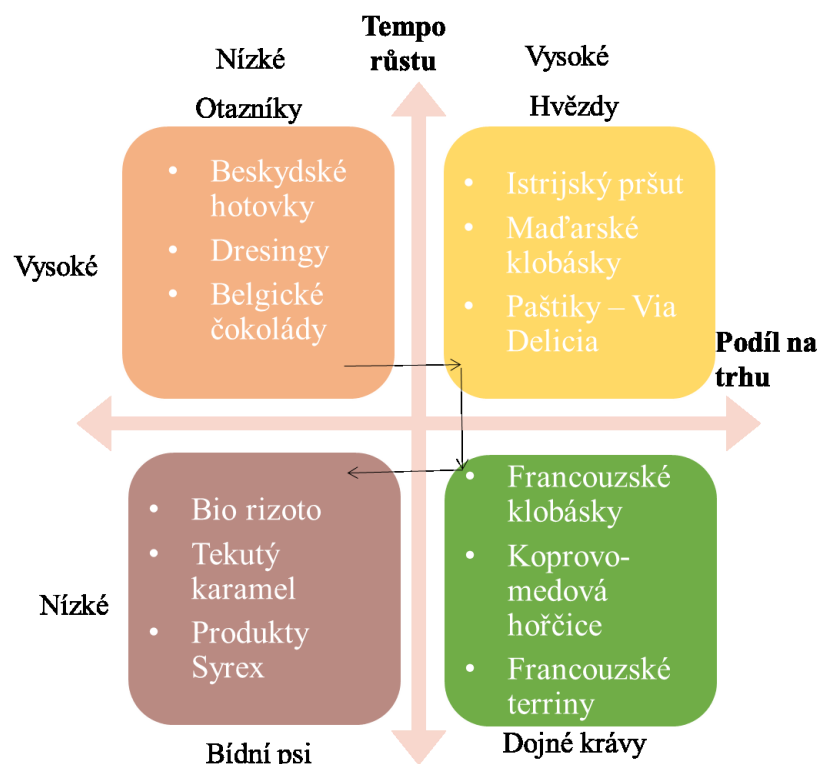
Současnou hvězdou sýrárny se stává holandské trio sýrů Old Rotterdam kozí, Farmář Sedurre a Boer'n trots. Tyto tři sýry mají největší tempo růstu a podíl na tržbách. Po zavedení na trh se staly oblíbenou variantou a jsou pravidelně připisovány na seznam

nákupu zákazníků. Kozí sýry se stávají mezi zákazníky velmi oblíbené. Svědčí o tom i přidělené ocenění Top Delikatesa, které firma získala za kombinaci Kozího Rotterdamu s brusinkovým dipem.

Tzv. raritou a „vlajkovou lodí“ vybrané firmy jsou sýry holandského typu Rotterdam 1 rok, Maasdamer, Prima donna extra uleželá a Parmazán. Sýr Rotterdam 1 rok vyzrálý je jistota, která zákazníky neomrzí. Za tento sýr zkombinovaný s koprov-medovou hořčicí získala firma XY ocenění TOP Delikatesy roku 2014 na gurmánském festivalu v Praze. Maasdamer je ementálový typ sýra holandského původu. Pro svůj poutavý děrovaný vzhled je oblíben zejména u starší generace či rodin s dětmi. Jedná se o sýr „svačinkového“ typu, který svou jemnou máslovou chutí obohacuje všední každodenní jídlo. Poslední dojnou krávou firmy XY je sýr s ušlechtilým názvem Prima donna extra uleželá. Pojem extra uleželý vyjadřuje stupeň zralosti 7 - 8 měsíců. Jedná se o středně uzrálý sýr výjimečný svou nasládlou chutí se slaným dozníváním, což je způsobeno existencí krystalů vápníku a soli, jenž se postupným zráním v sýru samovolně vytvářejí.

Bídnými psy v prodejnách XY, jejichž zájem o koupi v současné době upadl, jsou sýry Il Gusto Puro, Kees Kaas a Buvolí sýr. Jejich prodejnost je ve fázi stagnace. Aby se oživila jejich oblíbenost, je třeba změnit marketingovou koncepci a podpořit jejich prodej formou ochutnávek, degustací a doporučení v kombinacích se sýrovými dipy či vínem.

Obrázek 5.1: Portfolio delikates



Zdroj: vlastní zpracování

Delikatesy a pochutiny tvoří nedílnou součást sortimentu firmy XY. Výběr pochutin zachycuje Obrázek 5.2. Do skupiny produktů, jejichž prodejní síla není zatím zřetelná, jsou zařazeny Beskydské hotovky, Dressing s lanýži a Belgické čokolády. Beskydské hotovky tvoří doplňkovou část sortimentu. Jsou to kvalitní sterilovaná hotová jídla různých druhů připravená podle tradičních českých receptur z lokální oblasti Beskyd. Úplnou novinkou, jenž vstupuje na trh řetězce firmy XY, je nová řada dressingů, hořčic a dipů. Tyto produkty pochází z Holandska a objevili je majitel sýrárny a jeho nákupčí na svých cestách. Jedná se o dipy různých chutí, například hořčice s bylinkami, wasabi, česnekem nebo bílým lanýžem. Další novinkou jsou produkty cukrářské firmy Jánský, a to belgické čokolády se zkaramelizovanými ořechy. Firma Janský má letitou tradici již od roku 1883 a pro zajímavost lze zmínit, že její výrobky si oblíbil už Tomáš G. Masaryk.

Hvězdami v oblasti pochutin a delikates jsou v současné době istrijské pršuty, maďarské klobásky a české paštiky. Chorvatská firma Zigante se stala hlavním dodavatelem lanýžových specialit a pršutů pro firmu XY. Právě lanýžové speciality a istrijský pršut, pančeta či budola obohacují český trh o netradiční sortiment, který je nejen chutný, ale také v prvotřídně kvalitě. Chorvatsko je totiž odborníkem na pršut a překvapivě také

zemí s velkým lanýžovým nálezištěm. Velmi oblíbenými se staly také pravé maďarské klobásy malokapacitních jatek Konkoly z Maďarska, vyrobené z kvalitního výběrového vepřového masa a slaniny. Skvělým doplňkem například do sýrových košů jsou české tradiční paštiky z rodinné firmy s názvem Via Delicia sídlící v Jeseníkách. Paštiky jsou různého druhu, mají vysoký podíl masa a u zákazníků se staly oblíbenou volbou.

Jak již bylo výše zmíněno, firma XY získala ocenění Top Delikatesa roku 2014 za kombinaci lahodného sýra Old Rotterdam spolu se koprovo-medovou hořčicí, která je nejčastěji kupovanou omáčkou firmy XY. Dalšími pochutinami s vysokým podílem na tržbách jsou francouzské sušené klobásky a francouzské terrinky. Oba produkty jsou bez glutamátů a dochucovadel.

Bídnými psi se v této oblasti staly bio rizota instant z Itálie, tekutý karamel a žinčice. Bio rizota i tekutý karamel jsou produkty, které se na našem trhu neuchytili už od začátku. Firma XY je nakoupila jednorázově a po jejich výprodeji neuvažuje o další objednávce. Žinčice je slovenský produkt značky Syrex podobající se zakysanému mléku. Ačkoliv si produkt našel své příznivce, firma se rozhodla ukončit spolupráci s dodavatelskou firmou, jelikož produkty této značky jsou běžně k dostání u konkurence

5.4 Metoda párového zhodnocení konkurence

Provedení analýzy párového zhodnocení konkurenčního postavení vybraného podniku na trhu spočívá ve stanovení hodnoticích kritérií a zjištění důležitosti těchto kritérií prostřednictvím vzorce. Vybranými konkurenty pro provedení této analýzy konkurenceschopnosti firmy XY jsou sýrárny Gran Moravia a Ráj sýrů se sídlem v Ostravě. Vybraná kritéria pro zhodnocení konkurenčního postavení udává Tabulka. 5.1.

Rovnice 5.1: Vzorec pro výpočet vah

$$v_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i}$$

Kde:

f_i počet preferencí

n počet kritérií

Pro snížení subjektivního pohledu byla metoda párového hodnocení provedena dvakrát. Druhý pohled patří manažerce firmy XY. Stanovení výsledných vah vybraných kritérií udávají tabulky, viz Tabulka 5.2 a Tabulka 5.3. Postup při stanovení preferencí jednotlivých kritérií je definován porovnáním daného parametru v řádku s ostatními parametry ve sloupci. Důležité je, aby hodnotící kritérium bylo porovnáno vždy s každým dalším parametrem. Součet jednotlivých kritérií následně udává počet preferencí pro následný výpočet vah. Výsledky metody vyplývající z Tabulky 5.4 a Tabulky 5.4 byly na závěr srovnány a vyhodnoceny.

Tabulka 5.1: Hodnotící kritéria

K1	Šíře sortimentu
K2	Ceny
K3	Podíl na trhu
K4	Image
K5	Kvalita
K6	Personál
K7	Diferenciace

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vypracování metody komparace byla zvolena tato následující kritéria: šíře sortimentu, ceny produktů, podíl na trhu, image firmy, kvalita produktů i služeb, složka lidského faktoru ve formě personálu a diferenciaci produktů a služeb.

Šíře sortimentu je hodnotící kritérium vyjadřující množství nabízených produktů a služeb v oblasti svého působení. V našem konkrétním případě je při analýze tohoto faktoru soustředěna pozornost na škálu nabízených druhů sýrů. Hodnotící škála je rozdělena na druhy sýrů podle původu, doby zrání, zda jsou sýry z kozího, ovčího či kravského mléka, čisté nebo různě ochucené. Kromě druhů sýrů hodnotíme i širší jiného zboží, které vybrané firmy nabízejí. V měřítku hodnocení jsou například dipy k sýrům, různé gurmánské produkty a vína.

Dalším hodnotícím kritériem je cena produktů. Při analýze hodnocení vybraných faktorů se autorka této práce vcítala do role zákazníka a zkoumala prodejní ceny. Cílem zkoumání tohoto faktoru je snaha o porovnání cen produktů stejného nebo podobného charakteru, včetně zhodnocení celkových částek nákupů u vybraných konkurenčních společností.

Charakteristika kritéria podílu na trhu je udána počtem a velikostí obchodních jednotek na trhu mezi analyzovanou firmou a jejími konkurenty v rámci celé ČR.

Firemní image je způsob a míra kvality prezentace podniků navenek vůči svým zákazníkům. Při hodnocení podnikové image vycházíme z hodnocení firemní komunikace, designu, firemní kultury a vizuální stránky opřené o loga, reklamu, účast na různých akcích a míry všeobecného povědomí o existenci podniku na trhu.

Kvalitou produktu rozumíme produkty označené značkou KLASA či jiným certifikátem označujícím kvalitu daného zboží. Samotné kvalitativní ocenění produktu však nemá dostatečně vypovídací schopnost. Produkty jsou živočišného původu, náchylné ke zkáze, a tudíž je pro zachování kvality nutná žádoucí péče, nepřetržitá kontrola a správný způsob skladování, jenž se staly předmětem našeho hodnocení.

Personál hraje klíčovou roli při komunikaci se zákazníkem. Je to tvář, která prodává, poskytuje zákazníkovi rady, ovlivňuje průběh jeho nákupu, nákupní atmosféru i ponákové chování. Lidský faktor práce dává malému podnikání život. Pro malé podnikatele je žádoucí, aby jeho zaměstnanci byli zároveň i odborníky ve svém oboru. Hodnocenými faktory v rámci tohoto kritéria jsou vřelost, příjemné vystupování, empatie, odbornost, snaha nabídnout, ale nevnučovat.

Diferenciací rozumíme něco, čím se daný podnik odlišuje jiných firem. Jedná se o přidanou hodnotu pro zákazníka. Může se jednat o nadstandardní službu pro zákazníka, způsob komunikace se zákazníky, doprovodný produkt, VIP karty pro věrné zákazníky, možnost účasti na kulturních akcích či vlastní tiskopisy.

Tabulka 5.2: Vlastní stanovení preferencí

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Počet preferencí	Výsledné váhy
K1	x	K1	K1	K4	K5	K6	K7	2	0,14
K2		x	K3	K2	K5	K6	K7	1	0,10
K3			x	K4	K5	K3	K7	4	0,24
K4				x	K5	K6	K7	0	0,04
K5					x	K5	K5	6	0,29
K6						x	K7	3	0,19
K7							x	5	0,29

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že z pohledu autorky bakalářské práce jsou nejdůležitějšími aspekty pro zajištění silného postavení na trhu: 1. vysoký podíl na trhu, 2. kvalita produktů a 3. diferenciací neboli schopnost odlišit se od konkurence. Podílu na trhu je přidělena vysoká váha zejména proto, že s růstem podílu na trhu roste i konkurenceschopnost a větší povědomí zákazníků o značce. Kvalita je u specializovaných obchodů samozřejmostí, jedná se o prioritu, jenž je stavebním kamenem existence malých kamenných obchodů.

Z údajů v Tabulce 5.3 vyplývá, že pro manažerku podniku XY je důležitý především personál, který je v bezprostředním kontaktu se zákazníkem a dokáže ovlivnit jeho nákupní chování, dále kvalita nabízených produktů a image firmy, která buduje jméno dané společnosti.

Tabulka 5.3: Stanovení preferencí na základě hodnocení manažerky firmy

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Počet preferencí	Výsledné váhy
K1	x	K1	K1	K4	K5	K6	K7	2	0,05
K2		x	K2	K4	K5	K6	K7	1	0,10
K3			x	K4	K5	K6	K7	0	0,05
K4				x	K5	K6	K4	4	0,24
K5					x	K6	K5	5	0,29
K6						x	K6	6	0,33
K7							x	3	0,19

Zdroj: zpracována manažerkou firmy

Dalším krokem pro zhodnocení konkurenčního postavení je přidělení bodů jednotlivým kritériím v rozpětí bodové škály 1 – 5. Podnik s největším počtem přepočtených bodů příslušnou vahou se stává v naší analýze nejvíce konkurenceschopný.

Kvůli eliminaci subjektivního hodnocení konkurenčního postavení vybraného podniku na trhu je metoda komparace opět vypracována také manažerky vybraného podniku. Následující tabulka znázorňuje bodové ohodnocení vybraných kritérií, vynásobené příslušnou vahou.

Tabulka 5.4: Vlastní hodnocení firem

Kritérium	Hodnocení společností			Váha kritéria	Přepočtení bodů příslušnou váhou			Komparace	
	Firma XY	Gran Moravia	Ráj sýrů		Firma XY	Gran Moravia	Ráj sýrů	Firma XY vs Gran Moravia	Firma XY vs Ráj sýrů
K1	4	4	3	0,14	0,56	0,56	0,42	0	0,14
K2	2	3	4	0,10	0,20	0,30	0,40	-0,10	-0,20
K3	4	5	3	0,24	0,96	1,20	0,72	-0,24	0,24
K4	3	4	2	0,04	0,12	0,16	0,08	-0,04	0,04
K5	4	5	3	0,29	1,16	1,45	0,87	-0,29	0,29
K6	4	4	3	0,19	0,76	0,76	0,57	0	0,19
K7	5	4	1	0,21	1,05	0,84	0,21	0,21	0,84
Celkem	26	29	19	-	4,81	5,27	3,27	-0,46	1,54

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnocení autorky této bakalářské práce se na prvním místě s největším počtem dosažených bodů umístila sýrárna Gran Moravia, za ní vybraný podnik XY a na posledním místě sýrárna s názvem Ráj sýrů. Ohodnocená kritéria byla přepočtena podle následujících preferencí: 1. podíl na trhu, 2. kvalita, 3. diferenciací produktu. Největší raritou firmy Gran Moravia je podle výše uvedených údajů kvalita produktů nesoucí ocenění značky Klasa.

Poslední sloupec komparace slouží k porovnání vypočtených kritérií firmy XY s kritérii konkurenčních podniků. Červené hodnoty vyjadřují nižší úroveň daného kritéria podniku XY ve vztahu k jeho konkurenci. Z tabulky vyplývá, že významnou konkurenční výhodou podniku XY je podle hodnocení autorky práce diferenciací produktu a služeb. Diverzifikace služeb podniku XY se opírá o vysokou angažovanost na různých kulturních, hudebních, degustačních akcích a gurmánských veletrzích ve formě stánkového prodeje. Mezi nejvýznamnější události, kterých se podnik XY během roku účastní, patří: hudební festival Colours of Ostrava, Letní filmová škola v Uherském Hradišti, Znojemské vinobraní, Karneval chutí nebo veletrh Vín a delikates v Praze.

Ve srovnání s podnikem Gran Moravia získal námi analyzovaný podnik převahu pouze v diferenciaci. Šíře sortimentu a kvalita personálu je ohodnocena na stejné úrovni. Mezníkem se stává kritérium podílu na trhu, cena, image a kvalita produktů, z čehož největší váha je přisuzována právě podílu na trhu a kvalitě produktů. Největší prioritou firmy Gran Moravia je podle výše uvedených údajů kvalita produktů nesoucí ocenění značky Klasa.

Firma Gran Moravia také patří mezi největší sýrové výrobce na českém trhu, proto ve srovnání s naším podnikem XY získala v této sekci příslušný počet bodů. Ačkoliv je firma Gran Moravia v současné době v ČR sýrovou velmocí, ve srovnání s firmou XY uplatňuje odlišný koncept v rozrůstání své sítě. Jak už víme, firma XY funguje na bázi franchisingu a plánuje do budoucna zvýšení svého tržního podílu i v podobě Master franchisy neboli působení za hranicemi státu.

Z komparace podniku XY s podnikem Ráj sýrů plyne jasná převaha podniku XY. Hodnotící kritéria ukazují ve prospěch firmy XY s výjimkou ceny produktů, které vychází ve prospěch sýrárny Ráj sýrů.

Tabulka 5.5: Hodnocení firem manažerkou

Kritérium	Hodnocení společností			Váha kritéria	Přepočtení bodů příslušnou váhou			Komparace	
	Firma XY	Gran Moravia	Ráj sýrů		Firma XY	Gran Moravia	Ráj sýrů	Firma XY vs Gran Moravia	Firma XY vs Ráj sýrů
K1	4	5	3	0,05	0,20	0,25	0,15	-0,05	0,05
K2	2	4	3	0,10	0,20	0,40	0,30	-0,20	-0,10
K3	5	5	2	0,05	0,25	0,25	0,10	0,00	0,15
K4	5	4	1	0,24	1,20	0,96	0,24	0,24	0,96
K5	3	4	3	0,29	0,87	1,16	0,87	-0,29	0,00
K6	4	3	2	0,33	1,32	0,99	0,66	0,33	0,66
K7	5	3	1	0,19	0,95	0,57	0,19	0,38	0,76
Celkem	28	28	15	-	4,99	4,58	2,51	0,41	2,48

Zdroj: Zpracování manažerkou firmy

Hodnocení manažerky se od hodnocení autorky bakalářské práce liší. Na základě hodnocení manažerky podniku se na prvním hodnotícím místě s největším počtem dosažených bodů umístila sýrárna XY, za ní sýrárna Gran Moravia a na posledním místě opět sýrárna s názvem Ráj sýrů. Ohodnocená kritéria byla přepočtena podle následujících preferencí: 1. personál, 2. kvalita, 3. image.

Ačkoliv celkové hodnocení manažerky vychází ve prospěch sýrárny XY, lze v jejím hodnocení vysledovat jistý nedostatek týkající se kvality produktů sýrárny XY, šíře sortimentu a cen produktů. Kritériím cena a šíře sortimentu nebyla podle preferencí manažerky udělena vysoká váha, a proto pro naše hodnocení nejsou podstatná.

Ceny firmy XY se stávají mezníkem také ve srovnání s firmou Ráj sýrů. Stejná výsledná hodnota plyne i z pohledu autorky práce, z čehož lze usoudit, že konkurenční výhodou společnosti Ráj sýrů je právě cenová politika.

Cílem nabytých informací metodou párového zhodnocení vybraných podniků byla snaha zjistit konkurenční postavení vybraných firem. Kvůli eliminaci subjektivního pohledu byla metoda zpracována dvěma hodnotiteli.

Jak z hodnocení autorky práce, tak z hodnocení manažerky firmy vyplývá, že nejvýraznější konkurenční výhodou podniku XY je diferenciací služeb. Firma XY má velmi dobře vybudovanou image a silné postavení na trhu s expanzivní tendencí. Problematikou je kvalita produktů. Ačkoliv si firma zakládá na výběru pouze kvalitního zboží, problém nastává především v péči o dané zboží, které ztrácí svou hodnotu zanedbáváním a špatným skladováním.

5.5 SWOT analýza

Matice SWOT analýzy je velmi důležitou metodou, pomocí které je možné vygenerovat syntézu všech provedených analýz sloužící pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku na trhu.

Cílem této analýzy je odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vybraného podniku XY.

Silnou stránkou podniku je v především diferenciací produktů a služeb. Tato silná stránka byla zjištěna pomocí metody párového hodnocení. Vymezením tohoto kritéria se zabývaly předchozí kapitoly. Díky diferenciaci služeb má vybraný podnik silné konkurenční postavení podniku na trhu. Firma XY se odlišuje od své konkurence především účastí na různých vybraných akcích formou stánkového prodeje. Další nadstandardní službou společnosti XY je vlastní vydávání tiskopisu s titulem „Vemena“. Tiskopis je publikován čtvrtletně a obsahuje mnoho zajímavých článků, novinek a rozhovorů z oblasti gurmánství. Podnik XY dominuje na trhu i díky dalším silným stránkám, jakými jsou image firmy a silné portfolio produktů. Image firmy je důležitým aspektem zejména kvůli šíření dobré pověsti firmy jako takové. Zařazení image mezi silné podniku vyplývá opět z metody komparace. Při hodnocení bylo toto kritérium vnímáno pomocí marketingových spotů opřených o loga, design, podnikovou kulturu a způsob prezentace firmy navenek.

Příležitost firmy jak zvýšit svůj potenciál růstu konkurenceschopnosti a podílu na trhu spočívá v budování obchodní sítě pomocí Master franchisy na zahraničních trzích. Expanze firmy za hranice státu je v současné době ve fázi jednání.

Malé podnikání je zejména o lidech. Proto je významnou příležitostí jak posílit konkurenceschopnost podniku XY zvýšení kvality personálu. To lze zajistit mnoha způsoby, např. vhodným opatřením samotného výběru zaměstnanců, koučováním, motivací, ohodnocením, vzděláváním, kontrolou či v horším případě restrikcí. K našim účelům postačí zkvalitnění lidské složky pomocí koučování a vzdělávání. Touto problematikou se více zabývá kapitola Návrhy a doporučení.

Obsahem kapitoly Návrhy a doporučení jsou také i slabé stránky podniku. Mezi slabou stránku podniku XY řadíme na základě provedené metody párového hodnocení míru kvality produktů. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, kvalita produktů je ovlivňována nejen jejich složením, ale také péčí a způsobem uskladnění. V následující kapitole jsou navržena vhodná opatření, která by umožnila tento problém eliminovat. Kvalita produktů není jedinou slabou stránkou podniku XY. Výsledky Porterovy analýzy ukázaly na jisté riziko plynoucí z vyjednávací síly jednoho hlavního dodavatele.

Cílem práce není pouhé zhodnocení silných a slabých stránek, ale analýza slabých stránek a návrh vhodných opatření, na základě kterých by došlo k jejich přeměně na příležitosti firmy.

6 Syntéza a doporučení pro společnost

Obsahem této kapitoly jsou návrhy a doporučení, které by mohla zanalyzovaná sýrárna realizovat. Návrhová opatření vychází zejména z podkladů získaných zpracováním praktické části, jejíž součástí je PEST analýza, Porterův model pěti sil, BCG matice, Metoda párového hodnocení a na závěr SWOT analýza. Zpracování těchto analýz odhalilo jisté slabiny společnosti XY. Další část je proto zaměřena na nápravná opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti dané firmy na trhu.

6.1 Návrh na zvýšení kvality optimalizací skladového systému

Kvalita produktů a služeb je jedním z nejdůležitějších aspektů malých specializovaných prodejen. Bez schopnosti nabídnout opravdu kvalitní produkty ztrácí specializovaný způsob podnikání význam. Výsledky párového hodnocení ukazují na slabou stránku podniku XY v oblasti kvality produktů. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, produkty firmy XY, samy o sobě kvalitní jsou. Problém nastává při jejich manipulaci a skladování.

K účelům vypracování této bakalářské práce bylo zjištěno, že firma XY má k dispozici jeden centrální sklad ve Frýdku-Místku. Zde skladuje veškeré zásoby, které jsou postupně distribuovány do všech prodejen včetně těch franchisantských. Sklad je plně vybaven potřebným příslušenstvím ke skladování zboží. Firma XY využívá pro evidenční záznamy účetní program s názvem DUNA a k dispozici má 3 skladníky. Z rozhovoru autorky práce s manažerkou podniku vyplynulo, že v důsledku obtížné kontroly veškerého stavu zásob dochází k nadbytečnému plýtvání se zbožím i časem. Některé zboží je při zanedbané péči přímo odepisováno a zbylé je před expirační lhůtou rozesláno do obchodů, aby se doprodalo s případnou slevou.

Vhodné řešení, které by zabránilo rozvozu zboží s končící trvanlivostí či jinými vadami, spočívá v optimalizaci evidenčního systému stavu zásob prostřednictvím čárových kódů. Autorka práce se telefonicky spojila se správcem účetního programu Duna, aby se o dané možnosti informovala. Zjistila, že program Duna tuto funkci evidence zásob prostřednictvím čárových kódů umožňuje a že jediná investice by spočívala v zakoupení čtecího zařízení a vyčlenění času a osob potřebných k realizaci dané změny.

Výhody optimalizace skladového systému

Optimalizace skladového systému by podnikem XY přinesla celou řadu výhod. Evidence pomocí čárového kódu by pomohla zefektivnit příjemky a výdejky zboží. Zboží by se již nemuselo ručně zadávat do systému. Automatizované zadávání by redukovalo chybovost zaviněnou lidským faktorem a ušetřilo čas. Změna systému by také usnadnila práci skladníkům, kteří by dosáhli snadnějšího přístupu k potřebným informacím o expiračních lhůtách kusového zboží a o umístění zboží v jednotlivých regálech. Snadnější kontrolní činnost tohoto systému přinese vylepšení také u inventurních prací. Další výhodou zavedení čárových kódů je, že většina kusového zboží a pochutin je již vybavena vlastním čárovým kódem, což by vyloučilo množství ručních polepů na jednotlivé zboží.

Návrh realizace

Realizace návrhu by vyžadovala investici ve formě zakoupení čtecích zařízení dle doporučení správce programu. Cenová dostupnost tohoto zařízení se pohybuje okolo 5 – 8 tisíc Kč za kus. Pro realizaci změny je zapotřebí síly lidského faktoru v odhadovaném počtu 5 -7 osob. Skupinu zainteresovaných osob by tvořila účetní firmy, skladníci, vedoucí prodejem, manažerka podniku a správce programu Duna. Realizaci tohoto návrhu je možné uskutečnit bez dlouhého časového předstihu. Optimální doba plánování je odhadována do 14 dnů. Firma XY má nastaven 14-ti denní objednávkový systém. Doporučením pro firmu XY je uskutečnit tento návrh mimo závozný týden. Samotnou instalaci a nastavení programu se školením o jeho běžném užívání by provedl správce programu Duna. Správce programu si svou práci účtuje na základě hodinové sazby a počtu najetých kilometrů. Hodinová sazba činí 730 Kč/hod bez DPH a sazba za dopravu je dána v ceně za kilometr, která je 9,5 Kč/KM. Veškeré další servisní zásahy se dále účtují v půlhodinové sazbě 365 Kč bez DPH. Doba instalace, nastavení a vysvětlení manuálu správcem programu jsou odhadovány na 2 hodiny. Celkový potřebný čas k předělání stávajícího systému je odhadován na 1 den. Dle výpočtů je investice tohoto návrhu kalkulována na částku 7 301 Kč. Částka zahrnuje náklady na pořízení čtecího zařízení, náklady za poskytnuté služby správcem programu a mzdovou složku zainteresovaných osob.

Autorka práce svůj návrh předložila manažerce firmy a vedoucí prodejny ve Frýdku-Místku. Návrh se oběma moc líbil a je shledáván za praktický a uplatnitelný pro zlepšení skladovacího systému.

6.2 Návrhy a doporučení týkající se personálu

Lidský kapitál je pro malé podnikání velmi důležitý. Problémem firmy XY je relevantně velká fluktuace zaměstnanců. Kromě několika klíčových lidí, kteří tvoří jádro tohoto podniku na Zámeckém náměstí ve Frýdku-Místku, dochází v ostatních prodejnách k časté obměně personálu. Problém nastává zejména v tom, že noví zaměstnanci neprocházejí žádným speciálním školením. Své poznatky získávají na základě předávání informací od svých kolegů nebo samostudiem. Nehledě na to, že jejich práce v komunikaci se zákazníky není nikým korigována ani kontrolována. Na prodejnách dochází k diferenciaci kvality poskytnutých služeb, což se odráží nejen na tržbách jednotlivých prodejen, ale také na celkovém image firmy.

Aby došlo k eliminaci vzniklých problémů kvůli nedostatečné péči o zaměstnance, je nutné nejdříve identifikovat nedostatky jednotlivých zaměstnanců. Bylo by vhodné jmenovat jednu osobu z vedení společnosti, která by byla pověřena kontrolou všech zaměstnanců. Kontrola by měla být směřována na znalosti zaměstnanců o nabízených produktech a jejich schopnosti komunikace se zákazníkem. Dále by bylo vhodné zjistit konkrétní námitky a požadavky jednotlivých zaměstnanců. Odhalení potřeb zaměstnanců pomůže snížit riziko záměny symptomů daného problému s jeho důsledky. Pověřená osoba by si měla vést záznam o zjištěných informacích a provést analýzu. Na základě provedené analýzy by byla přijata opatření, která by měla dle konkrétních potřeb individuální nebo kolektivní charakter. Příkladem individuálního řešení problémů je individuální přístup pomocí rozhovorů, koučingu či speciálního školení zkušenějším zaměstnancem nebo odborníkem. Kolektivním opatřením máme na mysli zorganizování pravidelných porad pro snadnější přístup k informacím směrem k zaměstnancům a zachycení jejich zpětné vazby. Dalším opatřením k posílení kvality zaměstnanců je účast na školicích programech. Školení by mohlo probíhat ve třech formách: interně, externě nebo kombinací dvou předešlých. Vzhledem k nasbíraným zkušenostem klíčových zaměstnanců prodejny na Zámeckém náměstí by bylo nejvhodnější využít zkušenosti tohoto personálu a dosáhnout tak synergického efektu.

6.3 Návrhy a doporučení k produktovému portfoliu

Analýza produktového portfolia odhalila nedostatky u zboží, které ztratilo na popularitě a leží v prodejnách tzv. ladem. Jedná se o sýry Kees Kaas, Buvolí sýr a Apenzeller. U delikates se jedná o Bio rizota, Tekutý karamel a zboží značky Syrex (žinčice, jogurty). Doporučením pro firmu XY je omezit objednávky tohoto vybraného zboží. Sýry po rozkrojení korají a ztrácí svou chuť, vzhled a vůni. Podle získaných informací leží toto zboží na pultech prodejen dokonce i déle než půl roku. Návrhem autorky je rychlý doprodej tohoto zboží za pomoci akčních cen a následné upuštění od opětovného objednávání.

6.4 Návrhy a doporučení k posílení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím podpory podnikání

Účast na soutěži Firma roku 2015 je další příležitost firmy XY, jak zvýšit svou konkurenční pozici na trhu.

Soutěž Firma roku 2015

Soutěž se pořádá každoročně. Letos se koná desátý jubilejní ročník a výherci je udělena cena Hospodářských novin. Titulárním partnerem soutěže je Vodafone Czech Republic.

Cena Hospodářských novin může být udělena všem podnikatelům na území ČR, kteří vykazují nejméně dvouletou účetní historii a obrat do 1,5 miliardy korun. Registrace je platná do 31.5 zcela zdarma.

Soutěž patří k největším podnikatelským událostem. Hodnocení firem je maximálně objektivní. Účastníci jsou hodnoceni v rámci jednotlivých krajů a následně i za celou Českou republiku.

Průběh soutěže je rozdělen na dvě části, porovnávací fázi a hodnotící fázi v rámci krajského kola a finální fáze. Pořadí firem v každém kraji je hodnoceno na základě dosažení skóre zjištěné pomocí poměrových ukazatelů. Do krajských kol soutěže postupuje v každém kraji 10 firem, které jsou hodnoceny nezávislou porotou. Hodnotícím kritériem jsou nefinanční aspekty, a to především přínos pro region, podnikatelské plány a péče o zaměstnance. Do finálního kola postupují vítězové jednotlivých krajských kol. Obsahem finální části je představení před porotou. [14]

Získaný titul Firma roku 2015 je dobrou motivací pro účast na soutěži. Výherce kromě ocenění získá i možnost působení v televizi ČT24. Tato příležitost je hodnocena jako skvělá investice, kterou firma nic neztratí, ba naopak může získat. Registrace do soutěže byla firmě XY předložena k projednání. Pokud se nápad firmě zalíbí, může se přihlásit do konce května roku 2015 nebo v následujících letech.

6.5 Syntéza a vlastní zhodnocení podniku XY

Firma XY, ačkoliv spadá do kategorie malého podnikání, tak má v současné době silné jméno i pozici na trhu a je konkurenceschopná. Strategie podniku spočívá v diferenciaci, která je současně i konkurenční výhodou firmy.

Dle zpracování této bakalářské práce byla podniku doporučena vhodná opatření, která by eliminovala firemní nedostatky a posílila její postavení na trhu. Největší přínos pro firmu je shledáván v optimalizaci skladového systému prostřednictvím čárových kódů. Realizace tohoto návrhu by vyřešila primární problém týkající se udržení kvality produktů. K tomuto návrhu se firma XY staví pozitivně a je nakloněna jej v nejbližší době aplikovat v praxi. Firma by rovněž měla vzít v úvahu návrh spojený s péčí o zaměstnance. Pro firmu je důležité vypadat z pohledu zákazníka sjednoceně a profesionálně. Pokud firma nevěnuje čas a péči lidem, nemůže očekávat pozitivní zpětnou vazbu od svých zákazníků

7 Závěr

Cílem zpracování této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční postavení malého podnikání na trhu. Zjistit, zda je vybraný podnik konkurenceschopný a popřípadě mu navrhnout vhodná opatření, která by posílila jeho postavení na trhu. Tohoto cíle se díky vypracování praktické části podařilo dosáhnout.

Teoretická část je podložena literární rešerší a rozdělena do dvou kapitol, v nichž je teoreticky vymezeno vše potřebné k následné aplikační části.

K dosažení stanoveného cíle je klíčová praktická část, v níž jsou analyzovány metody zkoumající konkurenceschopnost podniku XY. Jednotlivé metody byly vypracovány na základě konzultace a spolupráce s vedením vybraného podniku a samostatného vyhledáváním potřebných informací.

Syntézou jednotlivých metod je SWOT analýza, ze které vychází veškeré výstupy našeho zkoumání. Metodou párového hodnocení bylo zjištěno, že hlavními pilíři firmy XY jsou diferenciací nabízených produktů a služeb, silné portfolio sortimentu a vybudovaná image firmy. Potenciál firmy je shledáván v možnosti expanze na zahraniční trhy, zejména slovenský a polský, prostřednictvím Master franchisy. Hrozbou firmy XY je atraktivnost daného odvětví a nízké bariéry vstupu, které jsou lákadlem pro novou potenciální konkurenci. Slabá stránka podniku XY spočívá ve snížené kvalitě produktů, způsobené nevhodným systémem skladování. K tomuto nedostatku byl vypracován návrh optimalizující skladovací systém pomocí čárových kódů. Další návrhy pro podnik XY se týkají posílení personálu, produktového portfolia a využití podpory podnikání.

Doporučením pro firmu XY je rozložení dodavatelských rizik mezi další dodavatele zprostředkující holandské sýry.

Z provedeného hodnocení vyplývá, že je firma XY výrazně konkurenceschopná. Strategie firmy je zaměřena na diferenciaci služeb, která je zároveň její konkurenční výhodou.

Firma XY se k realizaci návrhu optimalizující skladový systému staví optimisticky. Tato práce ji poslouží jako zdroj k plánování budoucí strategie a k posílení konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2003, 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 144 s. ISBN 80-247-1066-8.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, 215 s. ISBN 978-80-248-3163-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-247-1359-5.
- MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MARRIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN. *Entrepreneurship & small business management. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. 702 s. ISBN 978 -0 13 -503031-8*.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2009, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978 -80 -7179-926-9.
- SYNEK, Miroslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 240s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 23., aktualiz. a rozš.dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 20082012, 311 332 s. ISBN 978-80-247-2520409-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

[1] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013 ze dne 10. června 2014 [online]. MPO [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

[2] BUSINESS NEWS DAILY: *SWOT Analysis: Examples, Templates and Definition* [online]. 2013 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

[3] FORBES: *How to Conduct a Personal SWOT Analysis* [online]. 2013 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/04/15/how-to-conduct-a-personal-s-w-o-t-analysis/>

[4] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, ČAF: *Franchising*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>

[5] BOUTIQUE GURMAN: Vemena: *O nás* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.vemena.cz/o-nas/>

[6] OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT: *Vladimír dlouhý: Daně máme nižší, náklady na práci ne*. [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vladimir-dlouhy-dane-mame-nizsi-naklady-na-praci-ne-61898.html>

[7] E15.CZ/ZPRÁVY: *Babiš oprášil bič na obchodníky. Inspiroval se v Chorvatsku.* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/babis-oprasil-bic-na-obchodniky-inspiroval-se-v-chorvatsku-1079545>

[8] MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ: *Frydek-Místek* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.moravsko-slezsky-kraj.cz/frydek-mistek>

[9] ČESKÝSTATISTICKÝÚŘAD: *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2014* [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2014-mjhpr8kpe3>

[10] ENTERPRISE EUROPE NETWORK: *Firma roku 2015 a Živnostník roku 2015.* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.enterprise-europe-network.cz/cs/aktuality/firma-roku-2015-a-zivnostnik-roku-2015?c=blue>

Seznam zkratek

AK	Agrární komora
BIC	Podnikatelské a informační centrum
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
CRR ČR	Centrum regionálního rozvoje
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hospodářská komora
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
NVF	Národní vzdělávací fond
RPIC	Regionální poradenské a informační centrum

Seznam obrázků

Teoretická část

Obrázek 3.1: Tři generické strategie	21
---	----

Praktická část

Obrázek 5.1: Portfolio sýrů	40
------------------------------------	----

Obrázek 5.2: Portfolio delikates	42
---	----

Přílohy

Obrázek 1 Porteruv model pěti sil
--

Obrázek 2 BCG matice

Obrázek 3: Porteruv model pěti sil

Obrázek 4: SWOT analýza

Obrázek 5: Logo firmy Ráj sýrů

Obrázek 6: Logo firmy Orrero, a. s., Gran Moravia
--

Obrázek 7: Prodejna Ráj sýrů

Obrázek 8: Prodejna Gran Moravia

Obrázek 9: Prodejna na Zámeckém náměstí ve Frýdku-Místku

Obrázek 10: Nabídka vín v prodejně na Zámeckém náměstí

Obrázek 11: Prodejna na Antonínově náměstí v Místku
--

Obrázek 12: Nově otevřená prodejna v shopping parku OC Frýda

Obrázek 13: Prodejna v Tescu na Příkopově ulici ve Frýdku-Místku

Obrázek 14: Dárkový koš

Obrázek 15: Sýr Old Rotterdam s koprovo-medovou hořčicí
--

Obrázek 16: Sýr Belle hollande 5 let v kombinaci španělského červeného vína v bio kvalitě
--

Obrázek 17: Francouzská terrina značky Jean Brunet

Obrázek 18: Rozkrajování staré goudy

Obrázek 19: Benefiční holandský ples 2015

Obrázek 20: Otevírání franchisy

Obrázek 21: Stánkový prodej na Colours of Ostrava 2014

Obrázek 22: Pozvánka na degustaci

Obrázek 23: Tiskopis Vemena

Obrázek 24: Reklamní billboard

Seznam tabulek

Teoretická část

Tabulka 3.1: Tabulka preferencí	26
--	----

Praktická část

Tabulka 5.1: Hodnotící kritéria	44
Tabulka 5.2: Vlastní stanovení preferencí	45
Tabulka 5.3: Stanovení preferencí na základě hodnocení manažerky firmy	46
Tabulka 5.4: Vlastní hodnocení firem	47
Tabulka 5.5: Hodnocení firem manažerkou	48

Přílohy

Tabulka 1 Náklady za správce programu
Tabulka 2 Náklady na čtecí zařízení
Tabulka 3 Mzdové náklady za personál
Tabulka 4 Investice celkem

Seznam Grafů

Přílohy

Graf 1: Srovnání míry nezaměstnanosti okresu Frýdek-Místek v letech 2013 a 2014

Graf 2: Věkové složení okresu Frýdek-Místek


Graf 3: Vývoj nákladů Frýdecko-Místeckých domácností na bydlení v letech 2009 - 2013

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015


.....

jméno a příjmení studenta

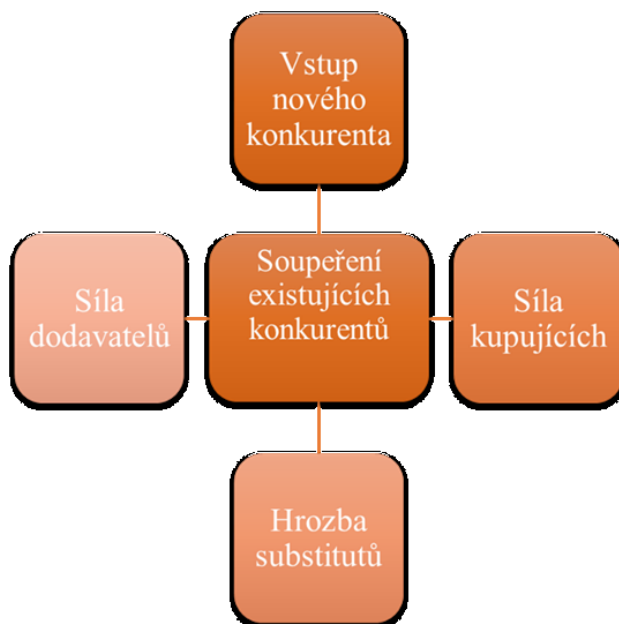
Seznam příloh

Příloha 1	Obrázky z teoretické části
Příloha 2	Obrázky konkurence
Příloha 3	Náklady na investici optimalizace skladu
Příloha 4	Obrázky prodejen podniku XY
Příloha 5	Sortiment podniku XY
Příloha 6	Firma XY na cestách
Příloha 7	Propagační materiály

Přílohy

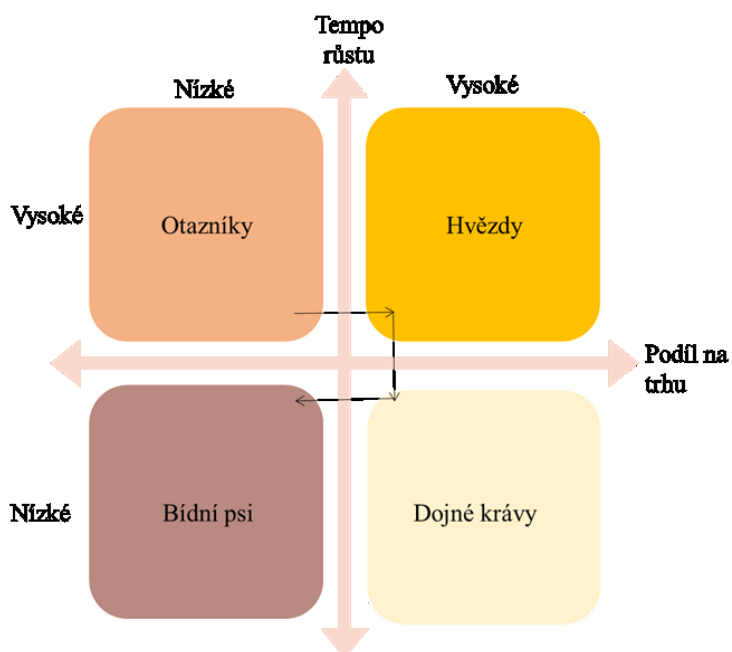
Příloha 1 Obrázky z teoretické části

Obrázek 1 Porteruv model pěti sil



Zdroj: Porter, 1993, s. 25-35

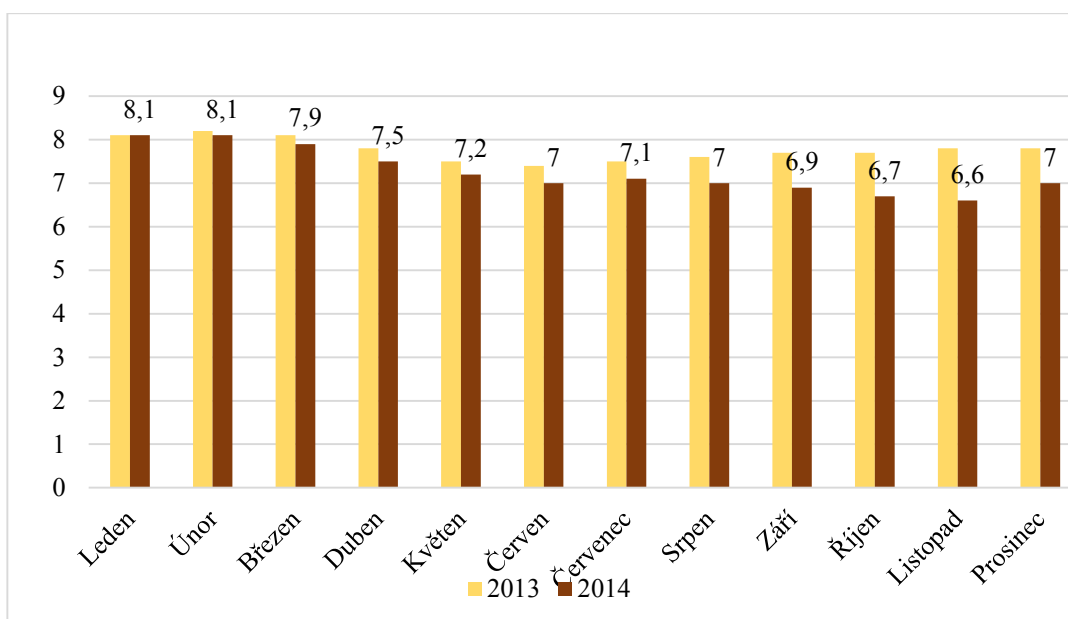
Obrázek 2 BCG matice



Zdroj: Tomek 2009, s. 83

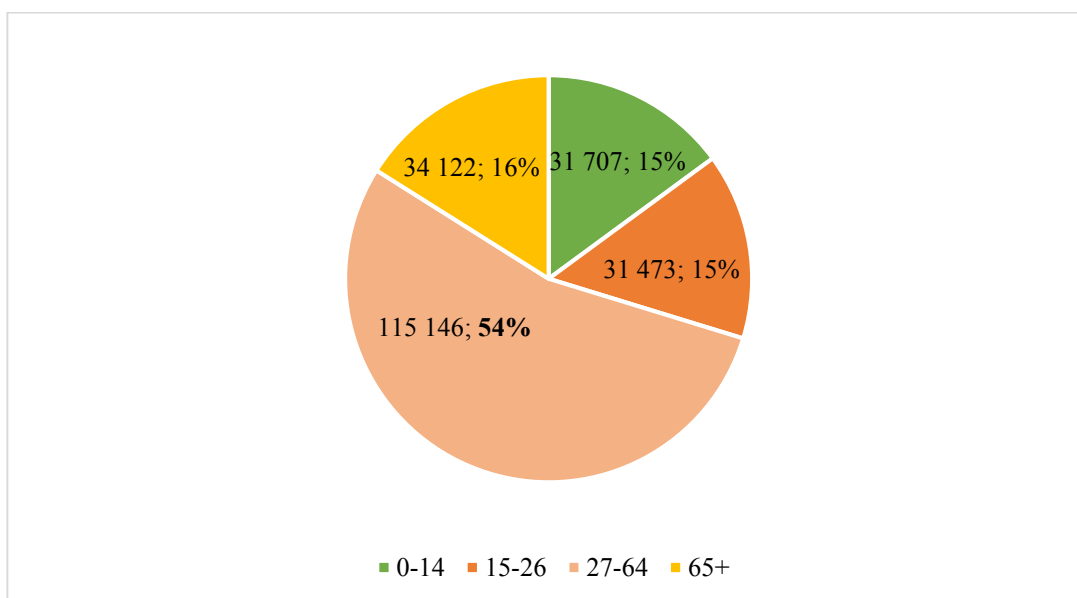
Příloha 2 Obrázky a grafy z praktické části

Graf 1: Srovnání míry nezaměstnanosti okresu Frýdek-Místek v letech 2013 a 2014



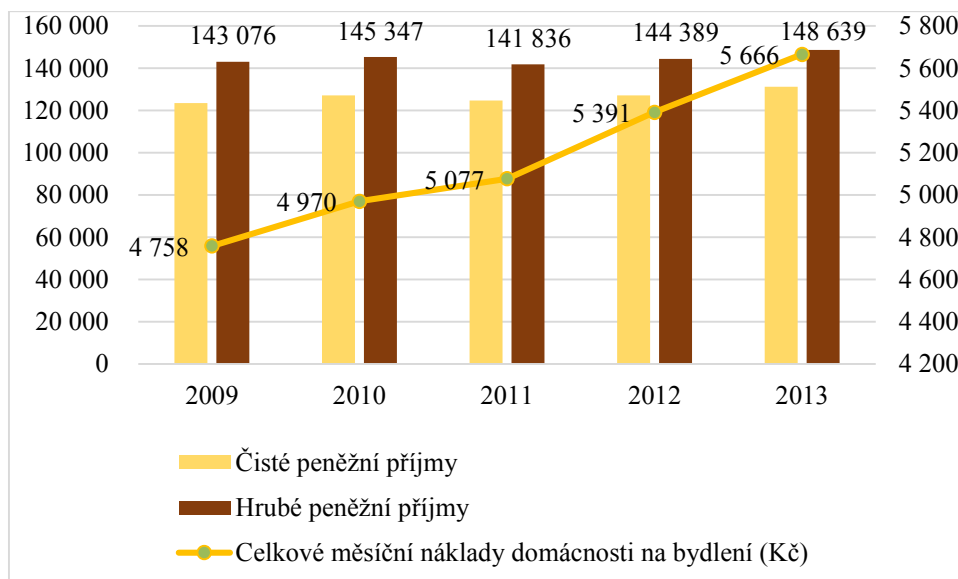
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ [8]

Graf 2: Věkové složení okresu Frýdek-Místek



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ [9]

Graf 3: Vývoj nákladů Frýdecko-Místeckých domácností na bydlení v letech 2009 - 2013



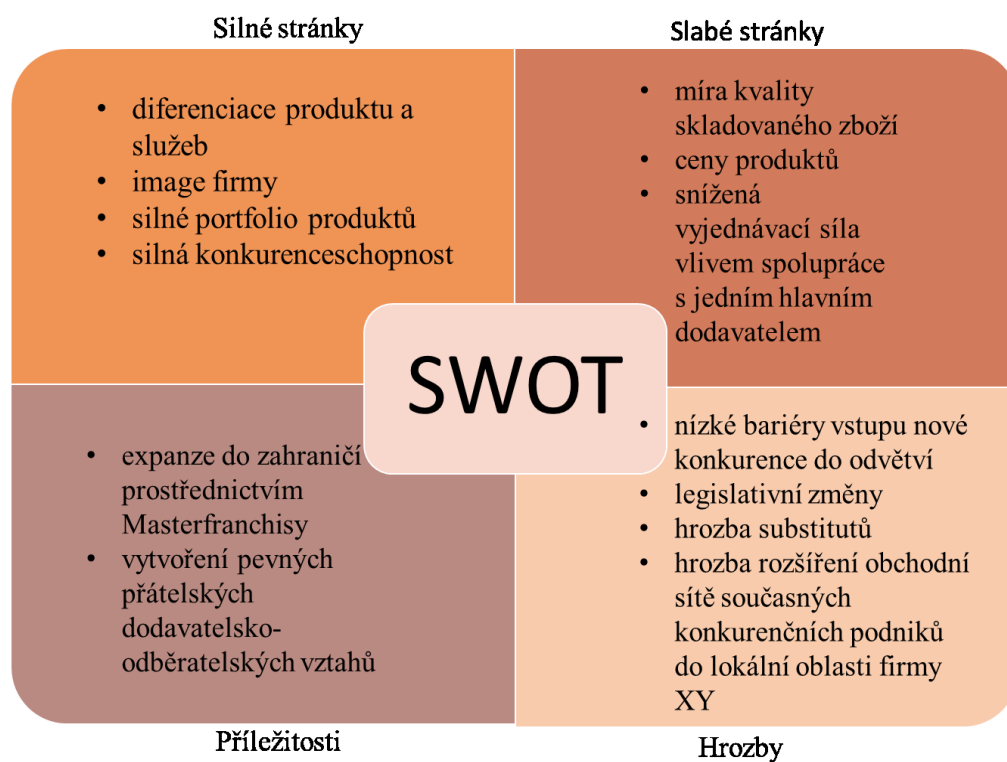
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSU [9]

Obrázek 3: Porteruv model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Výpočet nákladů na investici optimalizace skladu

Tabulka 1 Náklady za správce programu

Položka	Měrná jednotka	Počet jednotek	Cena za jednotku	Cena bez DPH	Cena s DPH
Mzda správce	Kč/hod	2	730	1460	1766,6
Doprava	Kč/km	30	9,5	-	285

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 2 Náklady na čtecí zařízení

Bezdrátová čtečka	Cena
Yongli XYL-8037	1 999 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Mzdové náklady za personál

Pracovník	Hodinová sazba	Počet hodin	Mzdové náklady
Účetní	100 Kč	10	1 000 Kč
Vedoucí skladu	80 Kč	10	800 Kč
Skladník	60 Kč	10	600 Kč
Vedoucí prodejen	85 Kč	10	850 Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 4 Investice celkem

Investice celkem	7 301 Kč
------------------	-----------------

Zdroj: vlastní výpočet

Příloha 4 Obrázky konkurence

Obrázek 5: Logo firmy Ráj sýrů



Zdroj: RÁJ SÝRŮ [online], [cit. 2015-04-22] Dostupné z: <http://www.rajsyru.cz/>

Obrázek 6: Logo firmy Orrero, a. s., Gran Moravia



Zdroj: Orrero: Logo Gran Moravia [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.orrero.cz/>

Obrázek 7: Prodejna Ráj sýrů



Zdroj: RÁJ SÝRŮ: Prodejny [online], [cit. 2015-04-22] Dostupné z:
<http://www.rajsyru.cz/prodejny/seznam-prodejen/ceske-budejovice-oc-igy/>

Obrázek 8: Prodejna Gran Moravia



Zdroj: Orrero: Prodejní místa galerie [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:
<http://www.orrero.cz/prodejni-mista/prodejni-mista-galerie/page/2/>

Příloha 4 Obrázky prodejen podniku XY

Obrázek 9: Prodejna na Zámeckém náměstí ve Frýdku-Místku



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 10: Nabídka vín v prodejně na Zámeckém náměstí



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 11: Prodejna na Antonínově náměstí v Místku



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 12: Nově otevřená prodejna v shopping parku OC Frýda



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 13: Prodejna v Tescu na Příkopově ulici ve Frýdku-Místku



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z:
https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Příloha 5 Sortiment podniku XY

Obrázek 14: Dárkový koš



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 15: Sýr Old Rotterdam s koprovo-medovou hořčicí



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 16: Sýr Belle hollande 5 let v kombinaci španělského červeného vína v bio kvalitě



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 17: Francouzská terrina značky Jean Brunet



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 18: Rozkrajování staré goudy



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z:
https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Příloha 6 Firma XY na cestách

Obrázek 19: Benefiční holandský ples 2015



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 20: Otevírání franchisy



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 21: Stánkový prodej na Colours of Ostrava 2014



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z:
https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Příloha 7 Propagační materiály

Obrázek 22: Pozvánka na degustaci

DEGUSTACE
SKVĚLÝCH VÍN A SÝRŮ Z EVROPY

Milí přátelé dobrého jídla a pití, zveme Vás na exkurzi do světa gurmánů. Na večer plný labužnických zážitků. Přijďte ochutnat ta nejlepší vína z Francie, Itálie a Německa. Čeká Vás také to nejlepší z produkce herců a vinohradníků Pierra Richarda a Gerarda Depardieua. A co vše si dáme?

- nahlédnete si 10 vzorků vín
- narežeme několik druhů sýrů z Holandska, Francie i Itálie, určitě si přijdete na své
- budeme Vám v hojnosti krájet domácí istrijské pršuty a italská prosciutta

K tomu se dozvíte spoustu informací o vinech a o kombinaci vín a sýrů. Večerem plným opojných zážitků Vás bude provázet sommelier Pavel Ondráček a tým našich sýratů z Boutique Gurmán.

8. listopadu 2014 (19:30 hod)
restaurace U Kurtů (Berlín),
Olbrachtova 3540, Frýdek-Místek

Cena je 380,- Kč na osobu

Zakupte si vstupenky včas (ve všech našich frýdecko-místeckých obchůdkách). Rezervace je platná až po zaplacení. Více informací vám poskytneme na č. 776 333 338 (Martin Svachka).

BOUTIQUE GURMAN
vemena.cz

Těšíme se na Vás!

Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 23: Tiskopis Vemena



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: https://www.facebook.com/vemena/photos_stream

Obrázek 24: Reklamní billboard



Zdroj: FACEBOOK: *Vemena..cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z:
https://www.facebook.com/vemena/photos_stream